

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ERGONOMIA

**O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS NA
PERSPECTIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO
CONHECIMENTO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa
Catarina, para obtenção do grau de Mestre em Engenharia
da Produção - Área de Concentração: Ergonomia

LUCINALDO DOS SANTOS RODRIGUES



UFSC-BU

Florianópolis - SC - Brasil

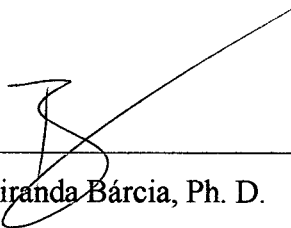
Junho de 1999



**O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS NA
PERSPECTIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO**

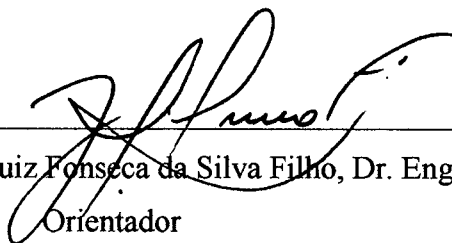
LUCINALDO DOS SANTOS RODRIGUES

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “MESTRE EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO” Área de Concentração: Ergonomia e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

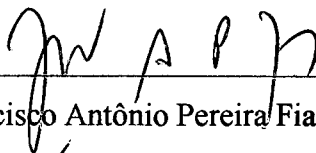


Prof. Ricardo de Miranda Bácia, Ph. D.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

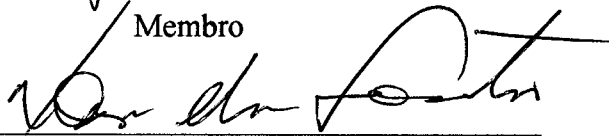
Banca Examinadora:



Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr. Eng.
Orientador



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr. Ing.
Membro



Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Membro

Dedico este trabalho em especial à minha amada, e também amiga, Sandra, pelo amor, compreensão, orientação e apoio que me dedicou em todos esses anos que estamos casados, por me fazer feliz e dar um novo curso à minha vida.

AGRADECIMENTOS

A descoberta que viabiliza a apropriação do conhecimento não se restringe a uma trajetória solitária de investigação, mas nasce e se reproduz através da observação e da análise crítica em debate. Um das questões mais significativas em relação ao conhecimento consiste na afirmação de que ele, realmente, está *linkado* ao conceito de propriedade na dimensão superior. Portanto, faz-se necessário agradecer a todos aqueles que me conduziram a tal apropriação e, de certa forma, também me ajudaram no sentido de uma evolução pessoal.

Agradeço a Deus por tudo que me tem concedido e confiado, pois sem a força deste Ser Superior nada somos.

Reconheço e agradeço ao prof. José Luiz Fonseca pela disposição e confiança, que me possibilitou realizar este trabalho, conduzindo o processo de orientação no sentido de reforçar meus acertos e afastar meus temores.

Aos professores Neri dos Santos e Francisco Fialho pela orientação sempre atenciosa.

Destaco a relevante colaboração dos meus amigos e colegas do Grupo de Estudos Gestão Estratégica do Conhecimento: Célia Zago, Edson Pinheiro de Lima, Ruy Farias, Sandra Pereira e Zaira Ramos.

Agradeço muito especialmente ao meu amigo Edson, que tive a oportunidade de conhecer e o prazer de admirar. Admirar, principalmente, na sua disponibilidade em compartilhar conhecimentos e experiências de uma forma tão simples e profunda, que só um grande mestre é capaz de fazer.

À profa. Márcia Konder pela dedicação e o apoio amigo, em todo o decorrer dessa jornada, bem como pela revisão deste trabalho.

Aos dirigentes da Universidade Federal da Paraíba, e em especial, ao Prof. José de Arimatéia Menezes e Babyne Neiva, que asseguraram oportunidades facilitadoras para o encaminhamento desse estudo.

A todos os bibliotecários da Universidade Federal da Paraíba por sempre me atenderem com delicadeza, respeito e atenção, pois, com justiça, também devem ser aqui chamados de colaboradores do estudo.

Aos professores Cosmo Severiano e Francisco Másculo (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) e a prof^a. Antônia Moreira (Departamento de Enfermagem), todos da Universidade Federal da Paraíba pelo marcante incentivo.

Às professoras Maria Oliveira de Moraes e Melânia Loureiro pela amizade, confiança e incentivo.

À minha cunhada e amiga Sélia Leandro pelo estímulo e espontânea colaboração.

À minha segunda mãe e sogra Angelita pelo amor, amizade e confiança que só uma grande mãe deposita em um filho.

E agradeço, por tudo, aos meus primeiros educadores na vida - meus pais - Manuel e Neci pelo amor incondicional e apoio constante, apesar da distância física que nos separa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO	8
1.1. O FATOR HUMANO DENTRO DA ESTRATÉGIA DO CONHECIMENTO	8
1.1.1. CARACTERIZAÇÃO DO NOVO PROFISSIONAL.....	10
1.1.2. O INDIVÍDUO COMO UM PATRIMÔNIO ATIVO	14
1.1.3. O INDIVÍDUO E SEUS PAPÉIS.....	16
1.2. O MODELO ORGANIZACIONAL BASEADO EM ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO ..	20
1.2.1. A DIMENSÃO DOS INDIVÍDUOS E SEUS PAPÉIS.....	28
CAPÍTULO 2. ELEMENTOS DO TRABALHO	36
2.1. CONDIÇÕES DE TRABALHO	36
2.1.1. TEMPERATURA	38
2.1.2. ILUMINAÇÃO.....	41
2.1.3. RUÍDOS	42
2.1.4. SUBSTÂNCIA QUÍMICA	44
2.2. FATORES HUMANOS QUE DIFICULTAM O TRABALHO.....	45
2.2.1. ESTRESSE.....	47
2.2.2. FADIGA.....	48
2.2.3. MONOTONIA.....	51
2.2.4. MOTIVAÇÃO	52
CAPÍTULO 3. O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS	54
3.1. GESTÃO DO TRABALHO.....	54
3.1.1. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	55
3.1.2. TRABALHO PARTICIPATIVO	58
3.1.3. GRUPOS DE TRABALHO	60
3.2. GESTÃO DOS PROCESSOS COGNITIVOS	62
3.2.1. ESTRATÉGIA DE COLABORAÇÃO	63

3.2.2.	PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO.....	65
3.2.3.	RELACÕES INTERPESSOAIS	67
3.2.4.	PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS.....	68
CAPÍTULO 4. O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA		71
4.1.	ABORDAGEM DE PESQUISA.....	71
4.1.1.	LIMITAÇÕES	72
4.2.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	73
4.2.1.	UNIVERSO DA PESQUISA.....	73
4.3.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	75
4.4.	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	78
CAPÍTULO 5. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS		84
5.1.	TRATAMENTO DOS DADOS.....	84
5.2.	SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS.....	86
5.3.	INTERPRETAÇÃO.....	98
5.3.1.	PERCEPÇÃO SOBRE PAPÉIS.....	98
5.3.2.	CONDIÇÕES DE TRABALHO	101
5.3.3.	PRINCIPAIS PROCESSOS COGNITIVOS NO TRABALHO	103
5.3.4.	PAPÉIS X ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	104
CONSIDERAÇÕES FINAIS		107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Conhecimentos

Figura 2 – Concentração de Responsabilidade

Figura 3 – Estruturas de Conhecimento e Dimensões Organizacionais

Figura 4 – Dimensão dos Indivíduos e seus Papéis

Figura 5 – Fontes de Luz na Superfície de Trabalho

Figura 6 – Etapas do Processo Decisorial

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características do Processo de Conversão do Conhecimento Organizacional

Tabela 2 – Unidades Setoriais e Quantitativo de Bibliotecários

Tabela 3 – Formato do Instrumento de Coleta de Dados

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Descrição do Cargo de Bibliotecário

Anexo II – Roteiro de Entrevista Estruturada

RESUMO

Embora tenha sua independência para qualquer leitor que por ele se interesse, esse estudo procura um desencadeamento de idéias entre *corpus* organizado do conhecimento, gerado no universo cotidiano do indivíduo no contexto do trabalho. Trata-se de reportar a lida com questões básicas de investigação numa reunião de ensaios articulados cuja finalidade é auxiliar a quem faz dos indivíduos nas organizações, motivo de reflexão. Tecnicamente falando, desenvolve-se uma fusão entre as áreas: Gestão Estratégica do Conhecimento e Ergonomia, contextualizando-as empiricamente com um relato de pesquisa, sem a intenção de uma minuciosa análise ergonômica do trabalho. Os Capítulos 1 e 3 deste trabalho destacam a Gestão estratégica do conhecimento, valorizando subjetivamente o próprio indivíduo, na encruzilhada do psicológico e do social, defendendo que as estruturas de conhecimento são ferramentas significativas para elaboração de uma modelagem organizacional, onde o desenvolvimento de papéis individuais corroboram para o entendimento da organização como um ente cognitivo. No Capítulo 2 ressalta-se as condições ergonômicas do próprio sujeito, respeitando a importância dos dados que possam dimensionar o trabalho do indivíduo de acordo com as reais capacidades e necessidades do organismo e do potencial humano. Os capítulos 4 e 5 procuram descrever o desenvolvimento da pesquisa de campo e a organização e análise dos dados. A metodologia utilizada considera a pesquisa qualitativa viável ao estudo. Esse trabalho articula a trajetória para a produção do conhecimento, em paralelo ao pensamento de que o engajamento organizacional dos indivíduos pode ser estudado através do desenvolvimento de papéis, e, portanto, é essencial no contexto do avanço científico da gestão estratégica do conhecimento na dimensão dos indivíduos e seus papéis. Nessa pesquisa aceita-se o discurso alheio como critério de verdade, mas não se permite que ele seja o único farol a descortinar o caminho.

ABSTRACT

Although the present study is independent from any reader who can be interested in it, it presents a sequence of ideas between the organized corpus of knowledge, which is generated in a person's working day. It deals with basic questions about investigation, gathering articulated articles, whose intention is to help those who make the individuals in the organizations reason for reflexion. From a technical point of view, a fusion between the Strategic Generation of Knowledge and Ergonomic areas is developed, contextualizing them empirically with a research report, without intending to be a detailed ergonomic analysis. Chapters 1 and 3 give evidence to the strategic generation of knowledge structures, which increase the individual value subjectively, in the crossroads between psychological and social aspects, arguing that knowledge structures are meaningful tools to elaborate an organizational model where the development of individual roles corroborates to understand the organization as a cognitive being. Chapter 2 is about the individual ergonomic conditions, respecting the importance of data that can dimension the individual work, according to real capacities and necessities of human organization and of manpower. Chapters 4 and 5 try to describe the development of field researches, and of data organization and analysis. The applied methodology considers that the qualitative research is available to this study. This work articulates the trajectory to produce knowledge, paralleling to the thought that the individual's organizational engagement can be studied through the development of roles, and so, it is essential in the context of the scientific development while generating knowledge structures strategically, in the dimension of the individuals and their roles. In this research the other individuals' discourse is accepted as true, but it is not allowed to be the only light to show the way.

INTRODUÇÃO

Mais uma vez está sendo vivenciada uma nova revolução no campo do trabalho. Com o advento da revolução industrial, muitos trabalhadores deixaram seus postos de trabalho no campo e foram trabalhar na cidade, nas indústrias que estavam surgindo, gerando grandes transformações socio-econômicas, na Inglaterra, e depois espalhando-se pelo mundo. Hoje, a revolução é de ordem intelectual, a força braçal está descortinando espaço para o trabalho intelectual, ou seja, o trabalhador terá que usar criatividade, iniciativa e todo seu processo de elaboração subjetiva. É uma revolução que surgiu de maneira gradativa e que já está fazendo grandes mudanças nas organizações, mostrando sinais de que realmente veio para mudar o conceito de trabalho.

As oportunidades de trabalho que são disponibilizadas não reproduzem o perfil da demanda devido à desqualificação profissional. É possível que este seja um forte agravante na explicação das estatísticas de trabalhadores sem emprego. As exigências de mercado tornam-se cada vez mais crescentes e talvez não esteja faltando emprego, mas as pessoas não estão capacitadas a ocuparem estas novas vagas que privilegiam a criação de conhecimento. Os indicadores de desemprego relacionados ao nível de escolaridade e experiência profissional confirmam essa gradativa convergência para o trabalho intelectual de forma silenciosa e emergente. As organizações que se adaptaram às novas exigências de mercado, no sentido de incorporar a gestão estratégica do conhecimento no seu processo produtivo, estão melhorando sua capacidade competitiva ao promoverem a qualificação do seu quadro de pessoal, onde esses denominados de membros da organização possam ter conhecimento sobre o formato de seus papéis individuais, atribuindo consonância com os objetivos organizacionais.

Justificativa

Atualmente a gestão de Recursos Humanos encontra-se nivelada ao aparato das relações entre a gestão estratégica do conhecimento e o respeito às capacidades e limitações do homem. Questões como criatividade, participação, habilidade, responsabilidade e principalmente conhecimento sobre o processo do trabalho humano devem ser ressaltadas pelas organizações; já não é possível que os dirigentes estejam atrelados apenas aos retornos financeiros em detrimento da preocupação com a saúde e o bem-estar de seus colaboradores. A explicação teórica das relações entre a gestão estratégica do conhecimento e a ergonomia é algo que necessita de embasamento científico no sentido de evidenciar os nexos existentes e fomentar a criação de conhecimento organizacional.

Estudar a função das estruturas de conhecimento no engajamento organizacional dos indivíduos, identificando a gestão das relações entre variáveis relacionadas ao trabalho, poderá ser de grande interesse em nível estratégico de alta direção, bem como em nível intermediário e operacional, uma vez que essas relações atingem todos os postos de trabalho numa organização e oferecem certa influência na capacidade de integração dos grupo de trabalho.

Das questões que surgiram e foram citadas anteriormente, a partir da proposta desta pesquisa, tomou-se como ponto de partida as mudanças fomentadas pela gestão do conhecimento, tendo como base a função social e cultural da Universidade, cujo papel de preparar profissionais para o mercado transcende o conceito de apropriação para a missão de reapropriação do saber. Considerou-se a Biblioteca Universitária como o centro da criação do conhecimento enquanto laboratório eclético do saber de uma Universidade. Nesse sentido, tomou-se como sujeitos de pesquisa os servidores que exercem o cargo de Bibliotecário em uma Universidade Federal e como objeto de estudo a percepção dos seus papéis organizacionais. Portanto, esse estudo trata do engajamento organizacional desses indivíduos entre o processo de reconhecer e desempenhar seus papéis como um componente cognitivo de máxima relevância para o diagnóstico organizacional.

Contudo, esse trabalho não se configura como um estudo de caso na característica de exploração exaustiva e abrangente de uma unidade de análise (Triviños, 1995:133), limitando a análise ao indivíduo e ao grupo. E assim, não se

pretende estudar a estrutura organizacional, com referência a análise da organização objeto de estudo. Destaca a importância crônica da Universidade, no sentido macro, como geradora de conhecimento e, no sentido micro, em preparar futuros profissionais para o mercado de trabalho. Para tal, utiliza-se a autoridade de quem vive profundamente o meio acadêmico (com o destaque para Nonaka e Takeuchi, Sveiby, Lyles e Schwenk, Stewart, Wisner e Marcovitch, entre outros, citados na referência bibliográfica), discutindo questões relacionadas à gestão estratégica do conhecimento e à ergonomia.

Assim, pode-se justificar este trabalho como a busca de uma melhor compreensão desses novos processos de trabalho, em particular sobre a percepção dos indivíduos quanto à gestão estratégica do conhecimento em relação aos seus papéis profissionais e sociais, e até a que ponto o trabalho realizado interfere na sua saúde física e mental.

Objetivos do Estudo

O objetivo central desse trabalho é estudar o engajamento organizacional dos indivíduos dentro da perspectiva da gestão estratégica do conhecimento, considerando o desenvolvimento de papéis como o principal elemento das estruturas de conhecimento, na dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis, e utilizando uma abordagem ergonômica. Para consecução deste objetivo maior far-se-á necessário:

- conhecer a percepção dos indivíduos sobre seus papéis organizacionais;
- evidenciar as condições de trabalho dentro de uma abordagem ergonômica;
- identificar os principais processos cognitivos no trabalho e
- destacar a importância do desenvolvimento de papéis no engajamento organizacional dos indivíduos através do processo de geração de conhecimento.

Origem do Estudo

Com o surgimento da era da informação diversas organizações em todo mundo perceberam que os lucros surgem da informação. Atualmente, no mundo globalizado e altamente competitivo, essas organizações inicialmente orientadas pela informação passaram cada vez mais a se preocupar em recrutar para seus quadros funcionais indivíduos independentes, ousados, criativos, inteligentes e empreendedores que estejam dentro dos novos padrões da chamada “Era do Conhecimento”. Uma variedade de habilidades pessoais foi atribuída ao conhecimento sobre as necessidades da empresa, competência técnica, astúcia política, liderança e grande diversidade em atividades de trabalho (Chakrabarti, 1974). Os trabalhadores das organizações do conhecimento são indivíduos com um alto nível de instrução, geralmente falam mais de uma língua estrangeira, dominam a informática, são indivíduos bem relacionados e estão sempre buscando investir cada vez mais em si próprios.

Por outro lado, as organizações estão se tornando mais exigentes em relação à contratação de seus novos colaboradores, optando por contratar o profissional “pronto”, tentando reduzir seus custos e aumentando suas receitas, para tornarem-se competitivas sem aumentar significativamente as despesas com capacitação. Um dos principais objetivos dessa nova organização é fazer com que o indivíduo, através do seu poder de criação, de idéias e experiências, possa buscar soluções e alternativas para o crescimento da organização, como também ser mais autônomo. Para Edvinsson e Malone (1998:113) *“uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de um valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica que ela tenha”*. Desse modo, começou uma grande corrida por parte das organizações contemporâneas para descobrir onde se encontra o novo profissional do conhecimento e qual o seu papel dentro dessa nova era.

Um papel é um padrão de comportamentos esperados, atitudes e critérios de decisão desenvolvidos por uma pessoa ou grupo dentro de uma situação específica. Os papéis podem ser explícitos (através das descrições de trabalho) ou implícitos (com base nas expectativas de investigação do grupo), dependendo do meio organizacional em que o trabalhador está inserido. As características de cada indivíduo são tendências que ele leva consigo de um meio a outro. A maioria dos papéis estão associados a critérios, ou

seja, quando desempenha-se um determinado papel é esperado que se use certos critérios de tomada de decisão dentro daquele papel (Katz e Kahn, 1978). No entanto, para que o trabalhador possa desempenhar bem o seu papel é necessário que a organização ofereça condições para o seu bom desempenho .

Segundo Kast e Rosenzweig (1973:248) a produtividade de um indivíduo depende principalmente da sua capacidade de desempenho e da sua motivação para o mesmo. A capacidade depende tanto da aptidão como do conhecimento. Os atributos físicos, fisiológicos e psicológicos têm a ver com a determinação da capacidade final do indivíduo. Estudar as condições de trabalho do indivíduo e suas implicações no contexto psicossocial a que ele é submetido representa um importante arcabouço teórico, que vem sendo despertado ao longo da história por algumas ciências (administração, engenharia da produção, psicologia), nos aspectos objetivos e subjetivos da estratégia organizacional.

Antes de propor recomendações ergonômicas como normas a serem aplicadas, é necessário compreender os mecanismos da fisiologia e psicologia do homem que as justificam. É fundamental se elaborar algumas reflexões sobre a adaptação do trabalho ao homem. De posse do entendimento de um amplo elenco de condições pode-se idealizar os métodos de trabalho, arranjo dos instrumentos e do local de trabalho, provavelmente mais favoráveis. Diversos outros fatores são relevantes numa intervenção ergonômica, tais como clima, nível de ruídos, substâncias químicas, entre outros (Iida, 1993). Em torno de tudo isto, ainda existem considerações aparentemente periféricas, mas igualmente importantes no campo da ergonomia (as relações do trabalhador com seus colegas, seus supervisores e a própria família), ou seja, grupo a que pertençam os indivíduos.

É necessário entender-se como o próprio indivíduo funciona e os vários fatores que afetam seu desempenho no trabalho. As atividades orgânicas são comandadas por determinados estímulos, de modo que, surgindo o estímulo este é conduzido até os centros nervosos, onde é processado e transformado em uma atividade. O processamento desses estímulos pode envolver diversos graus de complexidade, desde uma simples resposta reflexa, como integrações ou comparações com dados já armazenados no cérebro, até o alto grau de raciocínio e lógica. Desta forma, considera-se um grande elenco de dificuldades dentro do estudo da adaptação do trabalho ao homem (Richard, 1990). Visto que, além da multiplicidade de objetos deduzidos pelos

estímulos individuais, encontra-se também a elaboração de várias formas de conhecimento atreladas às relações sociais vivenciadas pelo indivíduo no contexto do trabalho (Spink, 1995).

Com efeito, a ergonomia incorpora dados sobre o organismo e as características humanas na concepção do trabalho. Isto significa que o homem difere de todos os componentes do projeto, não podendo ser modificado seu tamanho, sua força e sua memória. O homem tem grande capacidade de adaptação, mas esta última pode ter sérias consequências. Solicitadas em condições anormais, as funções do organismo se deterioram ou podem ser atingidas de maneira irreversível. Os erros aparecem e podem colocar em risco a segurança ou o funcionamento do sistema.

Quando a organização busca os melhores processos, novos projetos de produtos ou conquistas de novos clientes e, ao mesmo tempo, dedica esforços no engajamento organizacional dos seus colaboradores, cria importantes estruturas organizacionais. Para Sveiby (1998:10) *“a produção quase sempre está igualmente (ou mais) relacionada à criação de estruturas de conhecimento quanto à criação de produção material”*. Dado que a organização é representada pelos indivíduos dotados de cognições, ela pode ser considerada um ente cognitivo, e o conhecimento um produto alavancado através de processos cognitivos. Considera-se que, numa modelagem organizacional as estruturas de conhecimento configuram-se como importantes ferramentas de diagnóstico.

O estudo do engajamento organizacional dos indivíduos a partir da gestão estratégica do conhecimento, respeitando o contexto ergonômico do trabalho, busca compreender a interseção dos fatores provavelmente relacionados ao trabalho e à estrutura organizacional. A organização é fruto da criação e interação mútua dos indivíduos, e assim constrói o ambiente (Weick, 1977). Os indivíduos elaboram suas representações socialmente como produto do ambiente no cotidiano (Moscovici, 1989). Através de sua capacidade de integração às atividades, ao seu grupo de trabalho e ao ambiente os indivíduos desenvolvem papéis. Como principal elemento das estruturas de conhecimento organizacional na dimensão dos indivíduos, os papéis individuais revelam as questões críticas que podem interferir na segurança e desempenho de todo o sistema em função de sua natureza estratégica.

Por outro lado, é importante ressaltar que de nada vale uma avançada estratégia baseada em conhecimento onde haja o fortalecimento das equipes de trabalho, políticas

de incentivos, equipamentos de alta tecnologia e excelente quadro de colaboradores, criativos, autônomos e experientes se não houver por parte da organização um certo equilíbrio entre as suas estratégias organizacionais e as expectativas individuais.

Edvinsson e Malone (1998:9) consideram que o capital intelectual é capaz de manter uma empresa atrativa e sustentável em sua criação. O capital intelectual consiste na soma do capital humano e do capital estrutural. O capital humano é representado pelo conhecimento, a experiência, o poder de inovação e habilidade dos indivíduos, e o capital estrutural compreende os equipamentos, os softwares, os bancos de dados, enfim, o resto da capacidade organizacional.

Na realidade, projetar o trabalho corretamente significa considerar o conhecimento interdisciplinar de diversas áreas. A realização deste estudo representa um importante avanço na área da ergonomia, tomando-se como eixo teórico a gestão estratégica do conhecimento. Desta forma, espera-se que essa investigação possa contribuir para o avanço das pesquisas que destacam a importância do homem como foco das organizações.

Em termos práticos, um trabalho dessa natureza tem relevância comprovada, uma vez que as organizações necessitam conhecer a dinâmica e as atuais condições de trabalho vivenciadas por seus colaboradores. Neste sentido, esse estudo pressupõe um melhor entendimento do desenho do trabalho com base na percepção dos indivíduos sobre seus respectivos papéis. Observa-se que nas organizações mudam-se os colaboradores e modificam-se as lideranças, mas são preservadas as estruturas do conhecimento que refletem os comportamentos, as normas, os valores e os modelos mentais de seus indivíduos. Apesar de que os valores não pertencem à estrutura, mas são por ela articulados, formando uma base.

CAPÍTULO 1. GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

“O critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma determinada organização deve ser baseado na extensão em que essa estrutura facilita o alcance dos objetivos ...”.

- Joan Woodward -

Esse capítulo contextualiza a temática da gestão estratégica do conhecimento na definição de um modelo organizacional e está dividido em dois tópicos: o fator humano dentro da estratégia do conhecimento, que trata da subjetividade do indivíduo, e o modelo organizacional baseado em estruturas de conhecimento, que enfatiza a dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis. Esses dois tópicos caracterizam a importância das estruturas de conhecimento, enfocando os papéis individuais dentro da visão estratégica da organização baseada em conhecimento. Considerar o indivíduo como patrimônio ativo nesse novo modelo organizacional é um elemento de vital importância para atribuição do sucesso ou fracasso das organizações contemporâneas.

1.1. O FATOR HUMANO DENTRO DA ESTRATÉGIA DO CONHECIMENTO

Na era do conhecimento, o capital humano é reconhecido no foco das atenções dos dirigentes organizacionais, principalmente no que se refere a capacitação dos indivíduos, uma vez que as organizações precisam desses indivíduos para se manterem ativas no mercado. Sveiby (1998:9) enfatiza que *“as pessoas são os únicos e verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir”.*

Observa-se que os indivíduos ascendem na vida por meios tangíveis, quando adquirem bens materiais, como um apartamento, um computador ou um equipamento de

tecnologia avançada. E por meios intangíveis, quando criam idéias e soluções para a sua organização e quando aumentam o ciclo de relações com outras organizações ou pessoas que venham a contribuir com seu crescimento profissional e pessoal, usando as informações de maneira proativa. Stewart (1998:37) afirma que *“a informação provavelmente é a matéria-prima mais importante de que precisamos para realizar nosso trabalho”*. Esse mecanismo de ascensão é similar ao mecanismo da interação organizacional em relação ao ambiente. Os esforços devem se voltar tanto para dentro da organização como para fora dela. Dentro da organização, buscando meios de melhorar seus processos e sua produção através da criação de novos produtos e serviços, e fora dela através das relações com seus clientes e fornecedores. Conforme preceitua Sveiby (1998:10) a distribuição de produtos está relacionada à criação de conhecimento (juntamente com os clientes) quanto ao transporte do produto material, da mesma forma que a produção está relacionada à criação de estruturas de conhecimentos quanto à criação de produção material.

Um dos grandes desafios dos dirigentes organizacionais na era do conhecimento está sendo o de desenvolver e expandir os ativos de suas organizações. Contudo não se questiona demasiadamente os ativos tangíveis, como aqueles destacados no passado, como máquinas, equipamentos e mobiliários, os quais encontravam relevância no balanço patrimonial da empresa; os ativos intangíveis (competência do funcionário, estrutura interna e estruturas externas), e em particular, a capacidade dos indivíduos de agir em diversas situações – a competência de seus colaboradores - assumiram um importante papel como integrantes da estratégia das organizações baseadas em conhecimento. E o que deve ser feito para vencer esse desafio de identificar os melhores colaboradores? As questões significativas a serem observadas seriam quanto ao envolvimento desses indivíduos para com a organização, como se dá o atendimento à clientela, se realmente conhecem os produtos ou serviços que estão apresentando, e, portanto, fazendo-se representantes da organização. Os mercados são cada vez mais implacáveis ao recompensar o que cria valor, e ignoram ou castigam o que não cria (Stewart, 1998:41). O indivíduo deve ter em mente que ao apresentar uma excelente performance profissional não está apenas agregando valor ao produto ou serviço da organização que representa. Ele está configurando o seu domínio sobre o assunto, demonstrando que conhece bem a organização e que sabe lidar com os desafios que venham a surgir da necessidade de criar valor ao produto ou serviço. Isto emerge do

seu potencial criativo de seu processo de subjetividade a partir de sua base de conhecimento.

Fransman (1994) define inicialmente o conhecimento como uma informação processada e que passa a sustentar as crenças individuais ou coletivas. Portanto, a informação incompleta origina incertezas que podem levar os indivíduos a situações de ambigüidade. Os conhecimentos anteriores passariam a regular este processo através do qual se focalizou o processamento da informação, onde se configura a base de conhecimento. Stewart (1998:39) justifica a ênfase na habilidade intelectual quando afirma que o conteúdo de todos os tipos de trabalho está aumentando, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional, vai além do fato de que um número maior de pessoas está executando o trabalho do conhecimento. Essa questão talvez venha representar a intelectualização do trabalho numa medida inoculadora.

Os mercados exigem produtos e serviços cada vez mais especializados e as organizações necessitam de indivíduos mais qualificados e capacitados, com uma base de conhecimento coerente ao cargo que executam. Para Stewart (1998:45) *“os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam”*. No perfil desse novo profissional ressalta-se a agilidade em identificar as necessidades de mercado e supri-las com prontidão e precisão, atendendo à demanda em um menor espaço de tempo possível. Isso poderá repercutir em uma expectativa positiva por parte dos clientes em relação aos papéis dos membros da organização, onde a competência organizacional surge através de um constructo de credibilidade do fator humano que a compõe, quando são evidenciados os critérios de responsabilidade e dedicação, caracterizando a competência (conhecimento, habilidades, experiência e redes de relacionamentos). Dentro dessa visão o indivíduo engrandece seu lado profissional e pessoal e amplia sua rede de relações, validando a noção de que a organização baseada em conhecimento não admite caráter abstrato no conceito de trabalho do conhecimento.

1.1.1. CARACTERIZAÇÃO DO NOVO PROFISSIONAL

Verifica-se que o conceito de trabalho de conhecimento está exigindo um novo formato de trabalho. Esse novo contexto profissional - das mãos às mentes - está

exigindo cada vez mais o intelecto e não tanto o físico. Quais seriam as perspectivas geradas através da noção desse novo profissional?

Stewart (1998:37) ressalta que *“um número cada vez maior de pessoas passa o dia de trabalho no reino da informação e das idéias”* e, mencionando a pesquisa realizada por Stephen R. Barley, aponta que o número de trabalhadores norte-americanos compostos por operários, agricultores, balconistas, operadores, dentre outros, será reduzido em mais da metade nessa virada do século, de 83% em 1900 (no início do século) a estimados 41% atuais; os indivíduos que trabalham na área de informações, como por exemplo, em cargos de vendas, gerência, administração e profissionais liberais eram compostos apenas de 17% da força de trabalho em 1900 e nessa virada do século serão de 59% no total.

Torna-se evidente a concepção de que o indivíduo que não buscar aprimorar-se e adaptar-se a esse estilo de trabalho irá aos poucos perdendo espaço num mercado que está cada vez mais se voltando para o conhecimento e menos para a informação.

Fundamentados na teoria da criação do conhecimento alguns autores elaboram definições significativas entre conhecimento e informação. Essas distinções enfatizam que a informação incorpora uma nova ótica de fatos antes invisíveis que tornam-se visíveis em outro momento, possibilitando a geração do conhecimento essencialmente relacionado à ação humana. A seguir são reunidas algumas dessas definições:

- *“o conhecimento é um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’ a informação é o meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento... a informação é um fluxo de mensagens, enquanto que o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”* (Nonaka e Takeuchi, 1997:63-64);
- *“a informação consiste em diferenças que fazem diferença”* (Bateson, 1979:5);
- *“a informação é um produto capaz de gerar conhecimento e a informação que é um sinal transmite é o que podemos aprender com ela... O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação”* (Dretske, 1981:44-86);

As perspectivas geradas através da noção do profissional do conhecimento também revelam o desempenho desse indivíduo ao manter princípios éticos e

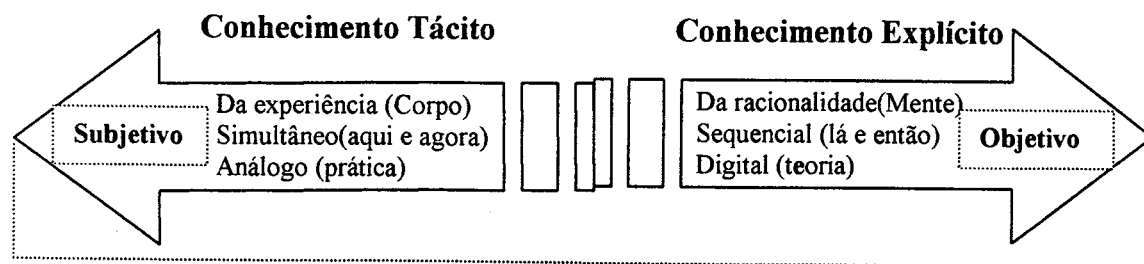
profissionais, explorando os diversos canais de informação e viabilizando a conversão das informações em conhecimento organizacional, em todos os níveis organizacionais. Esse esforço de comportamento determinará em grande parte o seu potencial criativo e sua habilidade de lidar com as incertezas no ambiente micro e macro-organizacional e, até certo ponto, o nível de competição por melhores cargos e maiores salários.

Esse novo profissional é produto de um contínuo processo de renovação de sua base de conhecimento. O aparato de conclusões, *insights* e palpites que refletem julgamentos altamente subjetivos é parte integrante do conhecimento, considerando-se que o conhecimento se fundamenta em valores, também abrange ideais, e as emoções ajudam a construir esses elementos. A organização não é capaz de gerar conhecimentos sem os indivíduos e, portanto, deve apoiar os indivíduos criativos ou lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como *“um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização”* (Nonaka e Takeuchi, 1997:8-65).

Observa-se que existe uma interdependência de natureza orgânica entre a organização e o indivíduo. E dentro desta troca de interesses o constructo do Comprometimento organizacional, quando analisado no enfoque calculativo, é definido como o mecanismo psicossocial que traduz o engajamento do indivíduo à condição de membro da organização, refletido através de linhas consistentes de atitudes resultantes das recompensas e dispêndios, devido aos custos associados a agir de forma diferente (Pereira, 1993). O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica das estruturas de conhecimento traduz essa noção de trocas voluntárias, permitindo que ambas as partes (indivíduo e organização) sejam beneficiadas. A criação do conhecimento se dá através de mecanismos de conversão do conhecimento a partir dos indivíduos, e os elementos de natureza cognitiva contidos nas estruturas de conhecimento atuam como ferramentas de base do modelo organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997:66) classificam dois tipos de conhecimentos - o conhecimento tácito e o conhecimento explícito - e exemplificam que o conhecimento advindo da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, e que o conhecimento da racionalidade tem propensão a ser explícito, metafísico e objetivo, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Tipos de Conhecimentos



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997:67).

O conhecimento tácito é construído pela experiência “aqui e agora” de maneira prática, cujo compartilhamento entre os indivíduos implica em um processo análogo. O conhecimento explícito é criado sequencialmente, resgata acontecimentos passados ou objetos “lá e então” e é orientado para uma teoria independente do contexto (Bateson, 1973). As características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito demonstram a natureza tendenciosa para os processos de subjetividade e objetividade, respectivamente. Contudo, uma análise mais detalhada permite a definição de que, muitas vezes, o processo de objetividade atua como embasamento intermediário na prática de elaboração da subjetividade e essa deverá ancorar a objetividade da construção teórica, justificando a interdependência mútua desses processos de natureza oposta-complementar.

A interação entre o conhecimento tácito e explícito se dá através do processo de conversão. Entretanto, a caracterização desse novo profissional sugere a existência de um requisito que antecede o processo de conversão – a criação de parcerias ou alianças formais. A construção de uma rede de relações viabiliza o compartilhamento com seus pares, ou seja, todos os agentes envolvidos no ambiente interno e externo (membros da organização, clientes, fornecedores e atenção às estratégias dos concorrentes). De acordo com Ayan (1998:69) “*uma das maneiras mais poderosas de explorar o potencial de outras pessoas é criar uma parceria ou aliança formal, com um ou mais indivíduos, para trabalhar em um empreendimento criativo específico*”.

Ao construir essa rede de relações, novos conhecimentos podem ser agregados aos já articulados devido à diversificação da base de conhecimento. Cultivando essas parcerias ou alianças formais, o novo profissional amplia o conceito de trocas voluntárias, contribuindo para a operacionalização do conceito de indivíduo como patrimônio ativo da organização baseada em conhecimento.

1.1.2. O INDIVÍDUO COMO UM PATRIMÔNIO ATIVO

Como foi visto no tópico anterior, o indivíduo é um articulador potencial do conhecimento que é gerado na organização, e sua rede de relações poderá viabilizar a vantagem competitiva da organização baseada em conhecimento através da confiabilidade e da imagem refletida no mercado. Esse é um dos principais fatores que justificam o comportamento dos dirigentes em valorizar as capacidades do indivíduo e voltar-se para dentro da organização, considerando-o como patrimônio ativo.

Então onde localizar esse indivíduo que é um patrimônio ativo? E como contabilizar esses ativos invisíveis no balanço patrimonial da organização?

Em princípio, alguns pontos importantes poderiam servir à guisa de orientação e seriam bem avaliados como indicadores bastante eficazes na localização desse indivíduo, tais como currículo, desempenho em entrevistas articuladas a testes informais, análise de perfil, rede de contatos, polivalência de experiências passadas, formação universitária, vivência nacional e internacional. De acordo com Sveiby (1998:9) *“esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou seja não são concretos palpáveis. Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não precisam ser nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização”*. Pode-se analisar que um dos motivos pelos quais as pessoas, principalmente os investidores, não dedicam tanta atenção ao capital intelectual é porque não podem ver os ganhos que são gerados pelo cérebro – os retornos de seus investimentos (Stewart, 1998:55).

Nunca as organizações mantiveram uma seleção tão rigorosa na escolha de seus colaboradores como hoje, onde cada nível universitário expressado por aperfeiçoamento, pós-graduação, experiência no exterior e domínio de idiomas melhora as chances de contratação. Stewart (1998:43) aponta o estudo realizado pelo economista James Rauch e destaca a estatística de que *“para cada ano de educação adicional na força de trabalho de uma cidade, a produtividade aumenta cerca de 2,8% ... Parte da diferença pode ser atribuída ao fato de o trabalhador com maior nível de instrução poder trabalhar com mais eficiência; é mais provável que uma força de*

trabalho inteligente execute um trabalho totalmente diferente, com maior conteúdo de conhecimento”.

No caso de um país como o Brasil, torna-se pouco habitual localizar esse novo perfil profissional, e até mesmo os mais qualificados encontram dificuldade de serem aproveitados na essência de sua formação profissional com uma boa remuneração, principalmente nos cargos que não sejam de direção, onde busca-se teoricamente esse novo modelo denominado de patrimônio ativo. Franco (1998) enfatiza a necessidade do Brasil entrar no ritmo da cultura competitiva e faz uma comparação longínqua entre o Brasil e os Estados Unidos, onde o povo americano tem uma noção de competitividade bem acentuada desde a infância, no caso do incentivo ao esporte para as crianças americanas e depois internalizada para as demais fases do profissional em formação. O profissional americano tem características bastantes diferentes do profissional brasileiro, sendo bem mais fácil para ele se adaptar a esse modelo. Assim, em alguns países, as organizações estão buscando no mercado um profissional mais competitivo e dinâmico, mas na hora que encontram não são todas que contratam.

Esse fato é perfeitamente explicado pela ausência de uma prática de mercado competitivo. Contudo, as organizações contemporâneas precisam urgentemente se adequar a essa nova prática numa economia totalmente globalizada. A competição não é produto da globalização, mas certamente contribui para a definição do novo conceito do indivíduo como patrimônio ativo nas organizações baseadas em conhecimento, num mercado onde o capital e a criatividade intelectual trocam de papéis na busca de novas alternativas de ganhos e dividendos. Stewart (1998:45) considera que *“a explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa, a ascensão do trabalhador do conhecimento”* são fatores integrados que mantêm uma relação de causa e efeito na definição de um novo modelo organizacional e métodos gerenciais.

Todos esses fatores acima citados contribuem para a alavancagem de níveis de qualificação cada vez mais altos para indivíduos denominados de patrimônio ativo das organizações, na virada do novo milênio, dentro da definição de capital humano. Edvinsson e Malone (1998:31) argumentam que *“toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas*

medidas, devendo de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança". Torna-se possível a hipótese de que o poder intrínseco do *status* do indivíduo nessa denominação de ativo intangível, da organização baseada em conhecimento, poderá fomentar o sentimento de pertença e ser revertido em nível de adesão através de trocas voluntárias. Essa fidelidade seria um produto resultante do tratamento recebido.

Para Sveiby (1998:11) *"a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas"*. Como no caso de uma empresa de consultoria, por exemplo, onde o seu valor está totalmente direcionado pela competência de seus indivíduos e pelos seus relacionamentos com sua clientela. Se o valor dessa instituição depende exclusivamente do desempenho de papéis de seus colaboradores, a escolha deve ser marcada pela competência e fidelidade. Unruh (1998:63) classifica os funcionários como participantes essenciais, por dirigirem os momentos da verdade com os clientes e serem também responsáveis pelo desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Apesar do conceito de patrimônio ativo e ativo intangível denotar extrema abstração, na prática não é nada abstrato, implica em concretas formas de mensuração. Por exemplo, no caso de falência, onde os culpados são sempre as pessoas. Atualmente, um importante diferencial encontra-se nas organizações - o fator humano - evidenciado na compatibilidade entre conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de papéis.

1.1.3. O INDIVÍDUO E SEUS PAPÉIS

Ao estabelecer os papéis individuais a organização pressupõe que o alcance de metas esteja atrelado a um conjunto de expectativas de desempenho. O desempenho desses papéis é viabilizado à medida que a organização oferece condições básicas ao desenvolvimento de papéis e que o indivíduo esteja capacitado e comprometido com os papéis que lhe foram atribuídos pela organização.

Na identificação dos fatores determinantes de um bom desempenho de papéis, a organização deverá conhecer a diversidade de razões, interesses, ações e motivos que regem as expectativas e constroem o cotidiano dos indivíduos no desempenho de seus

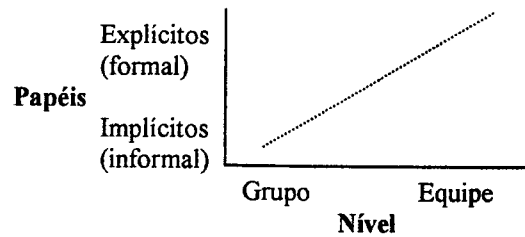
trabalhos. Chiavenato (1983:533) define papel como *“o conjunto de atividades solicitadas de um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização”*. Nesse sentido, a organização é uma “estrutura de papéis”, consistindo em aglomerados de atividades esperadas de indivíduos, ou mesmo, de grupos que se superpõem, cada qual formado de pessoas que têm expectativas quanto a um determinado papel individual.

Os requisitos básicos no desempenho de papéis poderão ser trabalhados em conjunto pela organização e pelos indivíduos, em virtude do conhecimento do processo técnico e da execução das tarefas exigidas, ou podem ser considerados com base na leitura da descrição dos cargos da organização. Dentro do enfoque dos sistemas orgânicos, as organizações estimulam o resgate da conscientização social dos participantes, ao lado de sua vivência particular, do seu passado pessoal e da sua autoconscientização, quando permite que eles definam seus papéis individuais e os papéis que imaginam que a organização possui em relação ao ambiente que se inscreve (Chiavenato, 1983:415).

Portanto, faz-se necessário compreender os indivíduos como unidades isoladas e investigar como acontece o desempenho de seus papéis num sistema social. Os papéis estão relacionados ao desempenho de função e são definidos explícita ou implicitamente em um determinado contexto organizacional (Tornatzky e Fleischer, 1990). O papel explícito (formal) relacionado à descrição das atividades, muitas vezes, inibe o potencial do indivíduo, pois está atrelado a normas e procedimentos (o fazer) estabelecidos a priori. O papel implícito pressupõe uma performance desejável no sentido de competência ou desempenho profissional, ou seja, o que se espera que o indivíduo seja. No caso de um Bibliotecário, por exemplo, a descrição de cargo (Anexo I) define os papéis explícitos, mas existe um universo de questões que fogem às descrições formais e são incorporadas aos papéis implícitos dessa categoria. Um conjunto de procedimentos dificilmente poderá reproduzir o trabalho cotidiano num ambiente de biblioteca. A rapidez com que ocorrem as mudanças da ciência e tecnologia se prestaria a uma análise parcial das transformações do universo do saber canalizadas para o ambiente interno e externo da universidade.

Outro aspecto a ser considerado é a influência que os grupos ou equipes de trabalho podem exercer sobre a atribuição de responsabilidades no desempenho de papéis implícitos e explícitos. A figura 2 mostra essa relação.

Figura 2 - Concentração de Responsabilidade



O indivíduo está inserido em um grupo de trabalho (informalmente) ou em uma equipe de trabalho (formalmente) que espera que ele tenha um conjunto de responsabilidades ao desenvolver suas atividades. O cotidiano dessas exigências fortalece a definição dos papéis individuais. Acredita-se que o conceito de engajamento organizacional justifica a importância dos papéis individuais ao resgatar a expectativa de responsabilidade gerada em níveis de agregação do grupo ou de equipe através dos papéis implícitos e explícitos. Quando cada indivíduo responde a essas expectativas de desempenho melhora o conceito do seu grupo de trabalho ao exercer seus papéis implícitos e configura o desenho de sua equipe de trabalho com a natureza formal dos seus papéis explícitos.

Devido à ausência de regras descritivas, os papéis implícitos são baseados em um conjunto de crenças e expectativas que geram normas informais de comportamento em função de uma estratégia de ação. Tomando-se como exemplo a dimensão estratégica, considera-se que, ao definir a sua missão, a organização pressupõe o alcance de objetivos e metas. Para tanto, delega atribuições de natureza gerencial, técnica e operacional, e organiza as equipes na busca de desenvolver competências organizacionais. Essas medidas também procuram aproveitar as competências individuais e observam a formação dos grupos de trabalho. Os indivíduos criam expectativas sobre o grau de contribuição de cada componente do grupo; e, de certa forma, entre si, eles já estão mapeando os papéis implícitos a partir dos papéis explícitos. Isto, portanto, independe de nível hierárquico e está atrelado à validação das crenças e expectativas que são elaboradas pelo sistema de geração do conhecimento organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1997:175) *“o valor da contribuição de uma pessoa é determinado menos pela sua localização na hierarquia organizacional e mais pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo”*.

Dependendo do papel que cada indivíduo ocupa na organização existem algumas expectativas em relação às posturas esperadas. Por exemplo, uma atividade do tipo gerencial requer posturas mais receptivas ou mais impositivas de acordo com o nível de maturidade profissional do subordinado, mas sempre está associada a uma postura física agradável, que vai desde o vestuário até à aparência geral. Se o indivíduo não estiver classificado dentro do padrão adotado pela organização, talvez não seja aceito pelo grupo. Esta pode ser uma leitura dos papéis implícitos. Essas posturas profissionais também podem ser incorporadas aos comportamentos tanto em nível de atitudes como de critérios de decisão. Segundo, em sua maioria, os papéis associam critérios, ou seja, ao se ordenar um papel particular é esperado que se use certos critérios de tomada de decisões dentro daquele papel. Grandes confusões são geradas quando as pessoas não usam o critério associado a um papel particular (Tornatzky e Fleischer, 1990). Por exemplo, espera-se que um gerente use a contribuição de critérios de seu grupo para a organização global.

Nesse caso, os critérios de decisão poderiam estar associados à formalidade no sentido das atitudes e comportamentos do grupo no que se refere ao ambiente interno. Envolve rotinas e procedimentos, métodos de trabalho, equipamentos e acessórios, particularmente ao processamento de informações. Existem também os papéis associados ao ambiente externo, onde os clientes, os fornecedores, os concorrentes e, até mesmo, a família ancoram os critérios de decisões. Tanto o ambiente interno quanto o externo desenham a rede de relações formais e informais dos indivíduos com critérios abrangentes e variados, cuja legitimidade de papéis é duvidosa. Segundo Tornatzky e Fleischer (1990) alguns papéis (são como jogos esperados de comportamento) dependem da concordância de outras pessoas para manterem seus formatos, mesmo que seja um entendimento informal da existência daqueles papéis. São papéis que necessariamente devem ser exercidos por alguém, apesar de não terem nenhuma legitimidade definida numa organização. Portanto, não há nenhuma descrição de trabalho escrito, nenhum critério explícito ou público para a performance desses papéis. O indivíduo desenvolve o papel de mediador, orientador, comprador e vendedor tanto em nível profissional como em nível familiar, quando exerce o papel de responsável pelo sustento e educação do lar.

No conceito de organização baseada em conhecimento, os papéis individuais são elementos de natureza cognitiva que assumem extrema importância por estarem

atrelados ao foco humano em uma posição estratégica particular dentro das estruturas de conhecimento organizacional.

1.2. O MODELO ORGANIZACIONAL BASEADO EM ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO

A gestão estratégica do conhecimento fomentou a ênfase no capital intelectual (conhecimento) e reacendeu a importância do indivíduo na competitividade organizacional, vindo ancorar a reformulação do antigo modelo organizacional para o modelo contemporâneo, cuja fundamentação é construída no conceito de organização baseada em conhecimento. A busca de um modelo organizacional baseado em conhecimento faz referência à aproximação com essa dinâmica do conhecimento, incorporando a complexidade dos elementos das estruturas de conhecimento e das relações existentes.

Orientados por pressupostos de estudiosos da área de Gestão Estratégica do conhecimento (Lyles, Sveiby, Nonaka e Takeuchi entre outros citados nesse trabalho), pesquisadores integrantes do grupo de estudos denominado GeGEC, formado por acadêmicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, resumem que é possível se distinguir duas estratégias genéricas para as empresas do conhecimento: uma é baseada em informação e a outra em conhecimento. A definição de cada uma delas seria dada a partir do nível de integração ao novo paradigma. No primeiro caso as empresas operam dentro do paradigma industrial, quando incorporam informação aos seus produtos ou serviços (embalagens, manuais, atendimento e assistência aos clientes). No segundo caso as empresa querem operar dentro de um modelo de “consultoria”, caracterizando-se como fornecedoras de soluções de problemas dos clientes, utilizando os seus ativos de conhecimento.

Drucker (1993:7-69) classifica a sociedade atual como a sociedade do conhecimento, onde o principal recurso econômico não vem do capital nem dos recursos naturais ou da mão-de-obra e, sim, do conhecimento, uma sociedade determinada por um mercado no qual os trabalhadores do conhecimento terão um papel muito importante a desempenhar. Ao entrar numa sociedade onde o conhecimento é a principal ferramenta do trabalhador, é importante salientar que a sua incorporação aos

produtos, serviços e sistemas nos direcionam a duas premissas: à criação ou desenvolvimento destes através de uma lógica do conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades organizacionais de contínua renovação e definição organizacional. Nesse sentido, ele afirma que o grande desafio que dominará a agenda gerencial de países desenvolvidos durante as próximas décadas será o de aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Esse desafio virá repercutir no desempenho competitivo das empresas, implicando na determinação da própria estrutura da sociedade e na qualidade de vida dos países industrializados.

Deve-se analisar, no entanto, que esse desafio do aumento da produtividade dos trabalhadores do conhecimento tem relevância inferior à manutenção do vínculo indivíduo-organização. Mais consistente que o desafio de natureza quantitativa da produtividade dos trabalhadores do conhecimento talvez seja o desafio qualitativo do esforço de mudança da mentalidade individualista para a criação de um engajamento no sentido do coletivo organizacional, onde o conhecimento individual possa fomentar o conhecimento organizacional num contínuo integrado, através do processo de aprendizagem organizacional. Observa-se que nas organizações baseadas em conhecimento a necessidade de aprender é algo significativo porque estimula os indivíduos a incorporarem seus papéis no sentido de vivenciarem suas realidades profissionais. Segundo Senge (1993:12-13) na essência de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade: *“uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la”*. Se antes o homem se via separado do mundo, hoje o homem vive ligado ele, porque passou a ser responsabilizado pelas suas próprias ações. Seus problemas já não são mais causados por alguém ou por algo externo.

Observa-se que nas organizações baseadas em conhecimento a passagem do individual para o coletivo e vice-versa é algo que deve ser incorporado pelos indivíduos, no sentido de rever os seus papéis individuais em função dessa visão ou qualidade de ser um ator social. Nonaka e Takeuchi (1997:83-92) destacam que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é a de fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Nesse sentido, a criação do conhecimento em nível organizacional ocorre por meio de um processo o qual eles denominam de *“espiral do conhecimento”*, descrito através de cinco condições capacitadoras:

Intenção – corresponde ao propósito organizacional de alcançar as suas metas. As organizações devem estimular o compromisso de seus participantes, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção;

Autonomia – é a relativa liberdade de ação que a organização destina a seus participantes para que possam agir de modo individual, de acordo com a situação, expressando a intenção organizacional. Os indivíduos ou grupos autônomos em organizações criadoras do conhecimento estabelecem fronteiras para suas tarefas por conta própria, a fim de buscarem o desenvolvimento de metas.

Flutuação e Caos Criativo – acontece quando há uma estimulação da interação entre a organização e o ambiente externo. Quando a flutuação é mantida em uma organização, seus participantes enfrentam um ‘colapso’ de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, podendo ser gerado o caos de duas formas: originado naturalmente de uma crise ou gerado intencionalmente, quando os líderes da organização tentam evocar ‘um sentido de crise’.

Redundância – caracteriza-se pela existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos participantes da organização. Significa uma superposição intencional de informações sobre atividades, responsabilidades da gerência e sobre a organização como um todo.

Variedade de requisitos – refere-se à combinação de informações de forma diferente, flexível e rápida e ao acesso dessas por parte dos indivíduos (em todos os níveis da organização), entre outras formas estruturais de promover uma composição variada de elementos, para permitir que a organização enfrente os desafios impostos pelo ambiente.

O processo de criação do conhecimento trabalha duas dimensões de análise: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica corresponde à conversão interativa entre o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é difícil de ser formulado e comunicado, e o conhecimento explícito pode ser articulado pela linguagem formal e sistemática. A dimensão ontológica refere-se ao indivíduo no sistema da cadeia de valor que atravessa diferentes níveis de agregação e amplia as fronteiras inteorganizacionais (desde o indivíduo, o grupo, a organização até a corporação). As condições capacitadoras conformam o ambiente para criação do conhecimento organizacional, e a conversão do conhecimento tácito-explícito é estabelecida através de quatro modos: socialização, externalização, combinação e

internalização. A tabela 1 apresenta as características do processo de criação do conhecimento organizacional, buscando ressaltar a necessidade de condições capacitadoras para ancorar o desenvolvimento de estruturas resultantes.

Tabela 1 - Características do Processo de Conversão do Conhecimento Organizacional

Modo (Característica central)	Fase	Condições Capacitadoras Dominantes	Estruturas Resultantes
Socialização (Compartilhar)	Compartilhamento do conhecimento tácito	Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos criativo; Redundância e Variedade de requisitos	Modelos Mentais, habilidades e Know-how.
Externalização (Conceitualizar)	Criação de conceitos	Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos criativo; Redundância e Variedade de requisitos	Conceitos, metáforas, modelos, equações.
	Justificação de conceitos	Intenção e Redundância	<i>Check-list</i>
Combinação (Sistematizar, analisar, categorizar, reconfigurar)	Construção de um arquétipo	Intenção; Redundância e Variedade de Requisitos.	Arquétipo ou Protótipo (produto, serviço, sistema ou conceito)
Internalização (aprender fazendo)	Difusão interativa do conhecimento	Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos criativo; Redundância e Variedade de requisitos	Esquema de simulação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997:68-83), elaborado a partir dos estudos em grupo (GeGEC) e Pinheiro de Lima et al (1998a)

O processo de criação do conhecimento, realizável em função da operação ou existência de condições capacitadoras, é descrito através de quatro modos de conversão. A socialização corresponde ao processo de troca de experiências, que consiste no compartilhamento de modelos mentais e habilidades. A externalização caracteriza-se pelo modo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos com o uso de metáforas e analogias. A justificação de conceitos se dá como uma etapa intermediária caracterizada como uma revisão *check-list* da intenção organizacional através da superposição de informações. A combinação é gerada pela sistematização de conceitos existentes para criação de novos valores. O processo de internalização do conhecimento permite a incorporação do conhecimento explícito na conversão resultante em conhecimento tácito, tendo como base o aprender fazendo.

O processo de geração do conhecimento organizacional é, portanto, uma conversão interativa entre o conhecimento tácito e o explícito, que converge do nível individual para conformar o conhecimento organizacional. Contudo, para se construir um processo coletivo, far-se-á necessário o compartilhamento e a difusão do conhecimento organizacional como um todo, convertendo-o em conhecimento tácito e

novamente tornando-o explícito. Esse mecanismo permite que o conhecimento organizacional possa ser ampliado e novamente internalizado como um conceito legítimo, sob o ponto de vista do coletivo organizacional. O resultado do processo de criação de conhecimento é a construção de estruturas de conhecimento externo e interno que apoiam as operações da organização.

Para Argyris e Shon (1978) a organização é, em sua raiz, um empreendimento cognitivo que aprende e desenvolve conhecimento. Portanto, a organização não sobrevive sozinha. Para permanecer viva ela participa de um sistema de estruturas de conhecimento, mantendo uma relação dinâmica nos seus procedimentos reflexivos e sistemáticos, permitindo o entendimento de relações causais das partes e do todo organizacional.

Segundo Sveiby (1998:12) as estruturas de conhecimento podem ser divididas em dois tipos: estruturas internas e estruturas externas. As estruturas internas incluem patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos; em geral pertencem à organização e são criadas pelos participantes, apesar de que também podem ser geradas em outro ambiente. As estrutura externas incluem relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, reputação ou imagem organizacional.

Pode-se observar que as estruturas internas acontecem dentro do ambiente organizacional a partir do gerenciamento do conhecimento das variáveis internas, através dos mecanismos de articulação da competência organizacional. Enquanto que as estruturas externas se dão através da interação entre a organização e o ambiente externo, representado por necessidade dos clientes, escolha de fornecedores, relacionamento com concorrentes na busca por uma maior qualidade no serviço prestado (por exemplo na antecipação de novos produtos, descoberta de “nichos” de mercado), ou quaisquer medidas capazes de aumentar a competitividade da organização. A relação conjunta entre estruturas internas e externas desenha o formato da organização e pode caracterizar as estruturas de conhecimento organizacional, pois essas estruturas servem para explicar toda a ambiência organizacional (mensurar o comportamento dos elementos de natureza cognitiva através dessas relações do tipo “se então”).

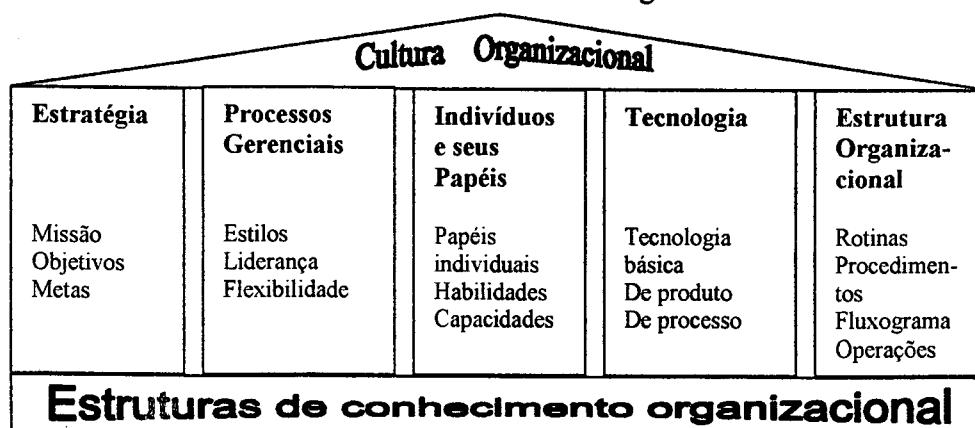
Lyles e Schwenk (1992:3) defendem que *“as estruturas de conhecimento são utilizadas como ferramentas para definir relações esperadas, comportamento e ações organizacionais”*. E assim explicam que as estruturas de conhecimento organizacional são diferentes de clima e cultura organizacional, porque trabalham com objetivos e

crenças de causa-efeito, são elementos cognitivos mais limitados que a cultura organizacional, mas que também contém fatores de ordem afetivo e emocional. As estruturas de conhecimento estão mais ligadas à estratégia de uma organização para manutenção de sua sobrevivência porque são mutáveis. Apesar da estrutura de conhecimento organizacional ser diferente de cultura organizacional, conforma as estruturas internas da organização. É através da união da estrutura interna e dos indivíduos que se configura uma organização.

Portanto, na aproximação com a dinâmica do conhecimento, um modelo organizacional de referência deverá utilizar a abordagem do conhecimento e respeitar a dinâmica das relações dos elementos que compõem as estruturas de conhecimento organizacional, as quais atuam a partir de diferentes enfoques (nas pessoas, nas políticas, nos processos e nos sistemas). Quando se pretende analisar a organização sob diferentes enfoques gera-se o conceito de dimensão organizacional.

Dimensão organizacional corresponde à perspectiva de análise de uma organização. As diferentes perspectivas caracterizam a complexidade organizacional e reproduzem um conceito agregado a diferentes dimensões organizacionais (estratégia, tecnologia, estruturas organizacionais, processos gerenciais e indivíduos e seus papéis). Devido a sua larga ambiência, a Cultura organizacional não se configura como uma perspectiva de análise, pois incorpora toda a dinâmica dos valores nos diferentes elementos cognitivos, margeando as fronteiras de todas as dimensões organizacionais e da própria organização. A figura 3 ilustra alguns elementos que compõem as estruturas de conhecimento organizacional e suas respectivas dimensões organizacionais, que explicam e ao mesmo tempo são explicados pelo comportamento organizacional.

Figura 3 - Estruturas de Conhecimento e Dimensões Organizacionais



Fonte: elaborado a partir dos estudos em grupo (GeGEC) e Pereira et al (1999).

Como utilização desse modelo observa-se, por exemplo, que na dimensão dos processos gerenciais os estilos são elementos de natureza cognitiva que ampliam significativamente a definição dos processos gerenciais, onde podem ser medidos através da capacidade de expressar padrões de liderança, flexibilidade, centralização, inovatividade e integração comparados à proposta formal e informal do organograma organizacional, os quais se caracterizam como parte das estruturas de conhecimento organizacional. Pinheiro de Lima et al (1998.b) enfatizam que *“essa modelagem é bastante apropriada pelo caráter descritivo e pelo enfoque na gestão das organizações”*. Portanto, é através da interação entre estes elementos que se dá a configuração dinâmica de uma organização. Ao estudar essas cinco dimensões organizacionais são observadas algumas definições que podem ser elaboradas com o objetivo de ressaltar a complexidade dos elementos das estruturas de conhecimento organizacional.

Processos Gerenciais – são ferramentas essenciais para uma maior eficiência, que têm como base o conhecimento individual no ambiente organizacional e podem transformar informações implícitas em conhecimento substancial, como também, construir ou ser destruídas pelo processo de comunicação e o poder formal. O mundo globalizado alterou fundamentalmente as atividades gerenciais. Os modelos de visão ordenada e tradicional são hoje totalmente inadequados aos processos gerenciais na busca da criação do conhecimento. O gerente do conhecimento deve possuir a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, transformando conhecimento e alternativas comportamentais em formas de ação, pois exerce um papel de ligação no sentido da coordenação e da animação estratégica. A criação do conhecimento exige uma interação dinâmica entre todos os níveis hierárquicos da organização. Assim os estilos gerenciais devem refletir essa tendência.

Estrutura organizacional – uma estrutura organizacional é constituída de três níveis ou contextos: o sistema de negócios, a equipe de projetos e a base de conhecimento, podendo ser utilizada como um diferencial competitivo, de forma a permitir a gestão estratégica do conhecimento. As organizações devem desenvolver capacidades estratégicas para explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos de forma contínua. E para tanto buscam a eficiência das suas estruturas quanto à flexibilidade de uma organização de força-tarefa, isto é, uma síntese ou

combinação de ambas, para desenvolver uma base sólida e eficiente de gestão estratégica do conhecimento organizacional. Assim, destacam-se basicamente três elementos pertencentes à estrutura organizacional: as rotinas, os procedimentos e o modelo organizacional de referência.

Estratégia – é a maneira como uma organização administra os seus recursos, suas competências e capacitações, para atingir os seus objetivos, procurando levar em consideração uma interação dinâmica com o ambiente. O processo de desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável estaria baseado no desenvolvimento de competências, através da combinação ou criação de recursos e capacitações (organizacionais e individuais). Portanto, existe uma relação circular entre estratégias individuais e a ação organizacional. O principal constructo das estruturas de conhecimento organizacional que justifica essa relação é a missão.

Tecnologia – Ao longo das décadas a definição de tecnologia foi sofrendo modificações à medida que deixou de associá-la a máquinas e equipamentos (automação e informatização), sendo percebida mais como procedimentos adotados para a realização de tarefas nas organizações. Ambos os enfoques são importantes e devem ser considerados ao se analisar a tecnologia básica a partir desta interação entre o conhecimento que essa organização domina e as demais tecnologias disponíveis, tais como tecnologia da informação, dos processos e dos produtos. Essas tecnologias e conhecimentos são gerados, permitindo assim um processo de inovação contínua, onde se consegue identificar novas maneiras de desenvolver as atividades de forma a utilizar menos recursos e obter maiores resultados a partir de um processo definido de produção ou serviços. A partir desta ótica, pode-se destacar a tecnologia básica como sendo um elemento fundamental na geração do conhecimento, através da articulação deste em diversas áreas.

Indivíduos e seus papéis – o conhecimento possui uma dimensão cognitiva, na qual o indivíduo constrói seus esquemas e mapas mentais (Richard, 1990), como ferramentas e conversão do seu potencial criador. O conhecimento sempre começa no indivíduo, porém é uma construção coletiva processada no social (através das relações), que retorna para o indivíduo. Assim, é complicado compreender o modo como o conhecimento conforma os esforços de comportamentos dos indivíduos. No contexto do desenvolvimento das atividades dos indivíduos nas organizações, pode-se destacar

que os papéis individuais são os elementos que melhor explicam essa convergência de ação através de padrões de comportamentos esperados.

O modelo organizacional baseado em estruturas de conhecimento organizacional tem como finalidade identificar as características potenciais dos elementos de natureza cognitiva que ancoram as diferentes dimensões organizacionais e conformam o todo organizacional. Pereira et al (1999) consideram que *“essa vertente de pesquisa desenvolvida através de um modelo organizacional pode ser utilizada para auditar os ativos intangíveis, pois configura-se como ferramenta de diagnóstico subsidiária ao levantamento de hipóteses”*. Pode-se analisar que o processo de articulação das estruturas de conhecimento organizacional exige uma integração dos elementos do ambiente interno e externo da organização, apesar de que esta visão tem diferentes graus de abstração.

Essa é a razão pela qual tornou-se importante a exposição geral das diversas dimensões que compõem a proposição de uma modelagem baseada em estruturas de conhecimento em nível de projeto organizacional. Contudo, nesse trabalho de dissertação a percepção dos papéis individuais é enfocada como objeto central de estudo. Assim, a dimensão dos indivíduos e seus papéis será melhor estudada na temática seguinte, como algo que precisa ser incorporado ao contínuo engajamento organizacional dos participantes da organização, de modo que estes possam estar inseridos no processo coletivo de criação e compartilhamento do conhecimento.

1.2.1. A DIMENSÃO DOS INDIVÍDUOS E SEUS PAPÉIS

A dinâmica da inter-relação entre o nível cognitivo individual e a ação organizacional permite o desenvolvimento de visões ou entendimentos compartilhados. O comportamento dos indivíduos é compartilhado e modelado pela influência do comportamento organizacional; e mesmo o conhecimento não compartilhado influencia o comportamento organizacional. A organização pode ser definida como um ente cognitivo que aprende e desenvolve conhecimento (Lyles e Schwenk, 1992). Os conhecimentos são reativados com o passar do tempo porque são continuamente armazenados, formando a base de conhecimento que determinará os sistemas e os processos organizacionais (Daft e Weick, 1984).

O processo produtivo está sendo orientado cada vez mais para a criação de estruturas de conhecimento e menos para a criação de bens materiais. Stewart (1998:38) destaca que existe um percentual crescente de trabalhadores do conhecimento. A informação e o conhecimento são a matéria-prima e o produto do trabalho desse novo profissional. A característica central dos trabalhadores do conhecimento consiste em converter informação em conhecimento através das suas competências, fontes de informação e conhecimento especializado. Entretanto, as competências individuais não se traduzem essenciais tanto quanto as organizacionais, porque na lógica industrial elas são extraídas e transformadas em produtos, serviços e sistemas, e na lógica do conhecimento são convertidas em conceitos e estruturas; esses dois mecanismos são realizados coletivamente no *locus* da organização.

Os elementos que influenciam o desenvolvimento do conhecimento organizacional são os esquemas em nível individual e as estruturas de conhecimento no nível organizacional. Para Sveiby (1997) os recursos intangíveis de uma organização podem ser classificados em competências dos trabalhadores e em estruturas de conhecimento por eles desenvolvidas. Portanto, ao direcionar sua ótica para os trabalhadores do conhecimento a organização atribui relativa ênfase nos papéis individuais; a análise das estruturas de conhecimento se baseia em elementos cognitivos e esquemas socialmente construídos que se apoiam no consenso ou acordo dos participantes da organização. Como as organizações são sistemas sociais, o nível de consenso assume um fator preponderante em relação ao que deve ser aprendido e armazenado.

O nível de consenso, os padrões de decisões e a estrutura organizacional traduzem as estruturas de conhecimento na ótica gerencial e operacional, refletindo-se nos papéis individuais. A complexidade das estruturas de conhecimento influencia a habilidade dos participantes da organização em recuperar elementos que estão contidos na estrutura hierárquica e, por conseguinte, influenciará a habilidade de responder a mudanças situacionais e do ambiente. Algumas propriedades dos esquemas mentais individuais podem ser extrapoladas para o nível organizacional, tais como: a codificação, o armazenamento, a modelagem, a modificação de estruturas e a agregação de novas estruturas. Os indivíduos como unidades isoladas executam papéis no sistema social da organização.

Os papéis variam amplamente, em específico ao grau de constrangimento colocado por aqueles que os ocupam. Certos tipos de papéis possuem critérios relativamente institucionalizados associados a eles, particularmente quando são relacionados com posições hierárquicas. Outros papéis, particularmente associados com a família e relações de amizade, têm critérios muito mais amplos, variados e difusos. Papéis genéricos que descrevem relações globais entre pessoas em várias classes de situações analíticas (o cliente, o gerente ou o cidadão) impõem mais constrangimentos, em particular nos comportamentos, que papéis específicos da ação organizacional. Em geral, papéis atrelados a posições particulares dentro de estruturas de conhecimento organizacionais tendem a ser relativamente restritivos, embora sempre exista variação em algumas circunstâncias (Tornatzky e Fleischer, 1990). De fato, dentro de uma abordagem organizacional orgânica (de sobrevivência e crescimento), os papéis individuais assumem um papel significativo, principalmente no que se refere ao processo de inovação, o qual se enquadra nessa última descrição.

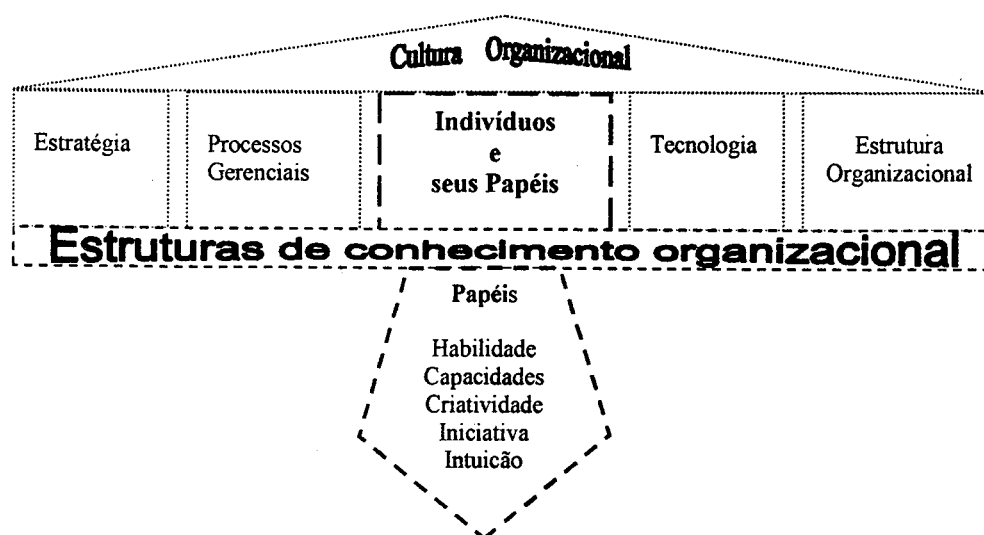
No contexto do processo de inovação organizacional os atores sociais (indivíduos) processam e executam papéis vitais de maneira formal e informal. Papéis formais provenientes de autorização oficial estão normalmente bastante claros (por exemplo, o presidente de uma companhia pode aprovar compras acima de um certo valor). Porém, papéis informais frequentemente não são bem entendidos. Pesquisadores (Allen 1977; Kelle e Holand 1978; Chakrabarti 1974) observaram que um número pequeno de indivíduos é classificado como fonte de informação técnica capaz de servir como base confiável para prover o processo de tomada de decisão. Esses indivíduos têm a habilidade de absorver uma informação técnica complexa e traduzi-la de uma forma mais compreensível para indivíduos em nível operacional e em nível de alta administração. Os indivíduos que executam esse papel têm uma função particularmente importante por construir a consciência de novos produtos, durante a fase inicial dos processos de inovação, embora só raramente eles vejam esse papel definido numa descrição do trabalho formal.

Segundo Stewart (1998:39) nos anos 70 dois terços dos indivíduos usavam basicamente as mãos e trabalhavam com coisas; hoje dois terços utilizam sobretudo a mente e trabalham com conceitos, dados e informações. Como o componente intelectual do trabalho vem aumentando, os indivíduos tentam resolver seus problemas articulando melhor as informações básicas e executam uma parte muito maior do trabalho gerencial.

Os estudos (Lyles e Schwenk, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1997; Tornatzky e Fleischer, 1990) apontam a necessidade de novas pesquisas para se entender como expectativas de papéis e características individuais (personalidade, crenças e valores) interagem entre si e interferem na ação organizacional.

Assim, além de desenvolver seus atributos profissionais, os indivíduos potencializam ainda mais as suas capacidades intelectuais e incorporam outros elementos cognitivos aos seus papéis individuais, tais como: intuição, iniciativa, criatividade, habilidades e capacidades, os quais podem estar formatados nas estruturas de conhecimento organizacional. Com o objetivo de apresentar simbolicamente o modelo baseado em estruturas de conhecimento organizacional, a Figura 4 identifica outros elementos entendidos como ferramentas de base, que conformam a dimensão dos indivíduos e seus papéis.

Figura 4 - Modelo Simbólico na Dimensão dos Indivíduos e seus Papéis



O modelo simbólico na dimensão dos indivíduos e seus papéis busca evidenciar alguns atributos que fazem parte das estruturas de conhecimento, que têm relevância no embasamento dessa dimensão. Ao desempenhar seus papéis, os indivíduos continuamente incorporam outras qualidades cognitivas que não fazem parte da descrição formal do trabalho, mas são características intrinsecamente relacionadas à natureza cognitiva dos seus papéis no contexto organizacional, dentro dos padrões de desempenho profissional esperados. Essas características que qualificariam os papéis implícitos são:

Iniciativa – corresponde à disposição individual em procurar ir além das prescrições que seu trabalho exige, é o “algo mais” daquele que é capaz de encontrar

soluções e agir voluntariamente; ao tomar uma iniciativa o indivíduo deve se preocupar com alguns riscos que existem em torno de suas atitudes. Nonaka e Takeuchi (1997:157-158) destacam que *“é importante observar que os indivíduos com iniciativa não serão capazes de perseguir seus sonhos a não ser que a empresa lhes dê a liberdade e os recursos financeiros para isso”* e citam o exemplo de um vendedor da empresa 3M que observou a dificuldade de seus clientes do setor automobilístico quando usavam lixas ao pintar carros de duas cores. Apesar da 3M e o vendedor (Dick Drew) nunca terem trabalhado com fitas, Drew prometeu a um pintor fabricar uma fita que resolvesse o problema. A empresa acatou a iniciativa do vendedor e, devido à falta de domínio do produto, foram muitos os fracassos. Somente cinco anos mais tarde Drew inventou a fita Scotch. É necessário que haja confiança mútua entre a organização e os indivíduos, principalmente entre aqueles que tenham tendência empreendedora.

Criatividade – as características da criatividade derivam dos reservatórios intangíveis e de experiências individuais. Stoner (1985:287) descreve que as pessoas criativas tendem a ser mais flexíveis do que aquelas que não demonstram criatividade; preferem a complexidade do trabalho, tendem a ser mais independentes que as pessoas menos criativas e possuem reações de teimosia na argumentação de suas idéias. Nesse sentido, as pessoas criativas são desafiadas e mais motivadas por um problema interessante do que pela recompensa material; trabalham em torno das questões que despertem sua curiosidade. Portanto, o conceito de criatividade admite uma disposição à mudança rápida de orientação no trato de um problema.

Intuição – podemos defini-la como um pressentimento que impulsiona a formação de uma idéia dentro de um processo que tenta solucionar um determinado problema. Normalmente é individual e intrínseco, e pode ocorrer tanto a nível profissional como pessoal. Ayan (1998:232-37) considera que a intuição dinamiza muitos empreendimentos; é o lampejo que ajuda a descobrir um novo produto e concretiza essa criação; *“diz quais questões a perseguir quando estamos travados, como montar um experimento científico ou onde procurar fatos comprobatórios quando estamos realizando uma pesquisa”*. Nesse sentido, ele afirma que existem alguns sinais relacionados à intuição. O indivíduo deve aprender a identificar e reconhecer esses sinais, tais como:

- pensamentos repentinos – são os sinais mais comuns da intuição, vindo através de *flashes* de idéias que chegam à mente de forma instantânea, com tanta rapidez que às vezes o indivíduo sente que não pode dominá-los;
- pensamentos repetidos – é a repetição de um mesmo pensamento que faz com que o indivíduo lhe dê mais atenção;
- visões repentinas – são imagens e cenas que chegam até aos cérebros dos indivíduos de forma repentina, assim como também acontece com os pensamentos repentinos;

A intuição é imprescindível para continuidade de muitas iniciativas e talvez seja o acontecimento fundamental que acontece cognitivamente durante a fase de incubação do processo criativo, quando a mente pondera a informação que é coletada durante a fase de preparo, até que repentinamente aparece. Os *insights* intuitivos geralmente ocorrem quando o indivíduo está relaxado e entra em sintonia com um nível mais profundo de consciente, que sugere que a intuição seja tanto uma fonte de dados quanto uma função. Para Goldberg (1983) a intuição necessariamente não precisa de um período de incubação para desempenhar seu papel; ela pode acontecer de forma espontânea, mesmo quando o indivíduo está no meio de uma fase ou etapa, sem ter precedido uma fase preparatória. Assim, acredita-se que o processo de intuir está relacionado com a articulação do conhecimento tácito.

Capacidades – corresponde ao conjunto de conhecimentos capaz de ancorar um domínio. No conceito de capacidades, o conhecimento e a habilidade individual correspondem a uma das dimensões do conjunto de conhecimento. Leonard-Barton (1992:113) define uma capacidade essencial como o conjunto de conhecimentos que determina um diferencial e proporciona uma vantagem competitiva. Teece, Pisano e Schuen (1991:20) desenvolveram o conceito de capacidades dinâmicas para justificar a capacidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar e continuamente se renovar com o tempo. Isso pressupõe que a identificação e a resolução do problema envolve a conversão das capacidades individuais em capacidades organizacionais.

Habilidade – é a qualidade de coordenar e integrar conhecimentos e mecanismos dentro de uma aptidão. Stoner (1985:13-14) resgata três tipos importantes de habilidade: a técnica, a humana e a conceitual, as quais são definidas a seguir:

- habilidade técnica – é a aptidão de saber usar os instrumentos, adotar os processos ou saber aplicar as técnicas de um campo específico

especializado. Um marceneiro, um médico ou um pintor possuem habilidades técnicas em suas áreas afins; o mesmo deve acontecer com os profissionais da era do conhecimento ao saberem converter a habilidade técnica para reformatar a operacionalização e a dinâmica do trabalho, mesmo que ele seja do tipo mecanicista.

- habilidade humana – é a aptidão desenvolvida pelo indivíduo de trabalhar com outras pessoas, buscando compreendê-las e motivá-las individualmente ou em grupo. O gerente do conhecimento deverá desenvolver uma postura mais voltada para as relações humanas e conseguir facilitar a melhoria no desempenho dos grupos. Essa habilidade deverá refletir certo grau de liderança.
- habilidade conceitual – é a aptidão intelectual de coordenar e integrar diferentes níveis de interesses e atividades da organização. Refere-se à alta administração, exige a visualização da organização na totalidade, a compreensão do inter-relacionamento de suas partes e o entendimento de como uma mudança em qualquer parte pode afetar o todo organizacional. Um dirigente precisa de habilidade conceitual suficiente para identificar como os vários fatores de uma dada situação estão inter-relacionados para que sua tomada de decisão seja fiel ao interesse da organização, não afetando as partes do sistema. Apesar de todas essas habilidades serem fundamentais para a organização, nota-se que a habilidade conceitual é a mais importante, uma vez que faz com que o indivíduo perceba a organização no todo e não só os sub-sistemas que a compõem.

A habilidade conceitual trabalha como o pensamento abstrato no sentido de modelar e construir as representações.

Contudo, para que o indivíduo possa dar evasão às suas idéias e trabalhe na lógica de conversão do conhecimento (tácito-explicito), é necessário que a organização lhe dê certo grau de autonomia. Nonaka e Takeuchi (1997:85-86) defendem que essa autonomia é viável porque permite à organização ampliar a chance de introduzir oportunidades inesperadas e também aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos. Esse ponto de vista pode ser incorporado no desenvolvimento de papéis dentro da perspectiva de integração indivíduo-organização. Nota-se que iniciativa, criatividade, intuição, habilidade e

capacidades são elementos importantes, que a organização deve valorizar em termos de recursos intangíveis e atuar como facilitadora desses recursos no sentido de viabilizar condições favoráveis, pois são ferramentas do processo de criação de conhecimento no desempenho dos papéis individuais.

CAPÍTULO 2. ELEMENTOS DO TRABALHO

“A ergonomia não é apenas o estudo da adaptação do trabalho ao homem, mas antes, o resgate desse trabalho como fonte de prazer e realização e, principalmente, da questão central do papel de protagonistas, dos trabalhadores, no processo de produção do conhecimento e transformação da realidade”.

- Gilsée Ivan Regis Filho -

Este capítulo destaca algumas proposições ergonômicas relacionadas ao trabalho de uma maneira geral em um ambiente de biblioteca universitária e está dividido em dois tópicos: condições de trabalho e fatores humanos que dificultam o trabalho. Esses dois tópicos enfatizam a importância do estabelecimento de condições mínimas de trabalho e consideram as limitações do indivíduo no sentido do respeito aos níveis físico e mental, como elementos determinantes no seu desempenho profissional. Alguns desses elementos são pontuados (de forma condensada) através dos fatores fisiológicos, relacionados com a intensidade e duração do trabalho físico e intelectual. Contudo, apenas considerando-se a existência de fatores psicológicos, como a monotonia, falta de motivação e de fatores ambientais e sociais, como iluminação, ruídos, temperaturas e o relacionamento interpessoal e social, sem a pretensão de uma análise exaustiva.

2.1. CONDIÇÕES DE TRABALHO

A investigação em torno das condições de trabalho parte da análise de um conjunto de conhecimentos amparados pela ciência indispensável para o homem. Esses conhecimentos estão relacionados à escolha do desenho de trabalho no sentido de propiciar um ambiente satisfatório e fornecer ferramentas, instrumentos e equipamentos que possam ser utilizados com segurança, conforto e eficácia pelo indivíduo. A

ergonomia torna-se um ícone muito importante ao analisar e sistematizar os conhecimentos sobre o trabalho e seus efeitos sobre os trabalhadores.

Nesse sentido, torna-se importante pontuar a definição de ergonomia e condições de trabalho defendida por alguns autores. Segundo Wisner (1976) a ergonomia trata de um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para a concepção de ferramentas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo conforto, segurança e eficácia. Enfatizando a definição da Ergonomics Research Society, Iida (1993:1) entende ergonomia como *“o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento”*. Leplat e Cuny (1977) definem condições de trabalho como um conjunto de fatores capazes de determinar o comportamento do trabalhador, os quais são constituídos pelas exigências impostas ao trabalhador com relação a condições de execução (meios técnicos utilizáveis, ambientes físicos, regulamentos a observar) e critérios de avaliação (tolerâncias).

Wisner (1987) salienta que os estudos das leis do trabalho devem significar o objeto principal daquilo que ele indica, ou seja, o homem em suas situações de trabalho e suas relações com o conhecimento científico e a realidade social. Para que isso aconteça far-se-á necessário que o indivíduo no seu ambiente de trabalho, ao realizar suas tarefas, possa utilizar suas funções mentais e físicas de forma saudável. Para Santos e Fialho (1995:107) *“durante o trabalho, qualquer que seja a organização, todo o corpo do homem é submetido à condicionantes. Segundo as atividades que o homem desenvolve e as condições ambientais e organizacionais, dentro das quais ele se encontra, seus diferentes sistemas, aparelhos e órgãos do corpo, são solicitados e funcionam diferentemente”*. É importante salientar que o indivíduo deve se manter alerta e respeitar o princípio de plenitude do organismo nas mais variadas atividades que venha a desempenhar.

Sendo assim, a análise do trabalho torna-se de suma importância ao destacar a ergonomia como a ciência que dispõe de ferramentas e métodos para uma melhor adaptação do trabalho ao homem, as condições de trabalho estão bem inseridas nesse contexto. Ao abordar as condições de trabalho, esse estudo destaca a necessidade de enfocá-la dentro da abordagem ergonômica aliada à perspectiva da gestão estratégica do trabalho. Essa proposta parte da globalidade do homem quando trata de ressaltar os

circuitos de regulação interna do organismo, quando estuda o corpo e a mente em níveis dos resultados esperados e quando enfatiza a capacitação do indivíduo na sua evolução profissional.

As organizações geram conflitos no trabalho de ordem individual ou coletiva ao estabelecer, coercitivamente, números e ritmos de produtividade num determinado tempo através de normas e procedimentos, à revelia daqueles que efetivamente farão a operacionalização dos processos de trabalho. Para Codo, Sampaio e Hitomi (1993:258) *“o animal homem é sincrônico, o homem do homem é dessincrônico. Sujeito e objeto constróem entre si uma rede visível de significações. Dupla transformação homem-natureza, a vida de todos nós é fundada em uma permanente tensão, sempre dessincrônica, entre homem e a natureza”*. Isso ocorre quando o sujeito e o objeto não se interligam, formando uma simetria.

Ao analisar a citação acima, observa-se que sujeito e objeto caminham lado-a-lado, mas nem sempre essa relação é harmoniosa. As condições às quais o indivíduo é submetido na execução do seu trabalho, muitas vezes correspondem a uma relação simétrica apenas nos objetivos pretendidos pela organização (quantidade e qualidade de produção); assim como o homem demonstra desrespeitar as leis da natureza ao agredir as suas necessidades fisiológicas ou sociais. Por exemplo, a organização prova o seu descaso com elementos do trabalho significativos, nas questões de natureza físico-mental e na própria sobrevivência de seus colaboradores, ao submetê-los a condições de trabalho ergonomicamente incorretas.

2.1.1. TEMPERATURA

O conforto térmico do local de trabalho depende principalmente dos fatores relacionados à temperatura ambiente, à umidade do ar e à mobilidade do ar. Dul e Weerdmeester (1995:99) consideram que *“o clima de trabalho deve satisfazer diversas condições, para ser considerado confortável. Quatro fatores contribuem para isso: temperatura do ar, temperatura radiante, velocidade do ar e umidade relativa. Para que o clima seja considerado agradável, depende-se também do tipo de atividade física e do vestuário”*. Dependendo do tipo de atividade desempenhada pelos indivíduos, faz-se necessário o ajuste de temperatura para o ambiente e o uso de roupas adequadas, “a

temperatura e a umidade ambiental influem diretamente no desempenho do trabalho humano. Estudos realizados em laboratórios e na indústria comprovam essas influências, tanto sobre a produtividade como sobre os riscos de acidentes” (Iida, 1993:232).

Os locais de trabalho devem fornecer condições climáticas favoráveis ao desempenho do trabalhador; contudo, incontáveis organizações utilizam postos de trabalho que oferecem condições térmicas sub-humanas. Para Dul e Weerdmeester (1995:99) *“muitos trabalhos são executados em condições desfavoráveis, como em câmaras frigoríficas muito frias ou perto dos fornos muito quentes. Cuidados especiais são necessários nesses casos extremos, para evitar congelamentos ou queimaduras da pele, principalmente no rosto e nas mãos”*. Nesses casos que merecem uma maior atenção torna-se imprescindível a intervenção ergonômica, para que seja reduzido o tempo de exposição do trabalhador a altas ou baixas temperaturas.

Em alguns locais de trabalho específicos (como em minas de carvão, padaria, entre outros) evidencia-se maior ênfase nos efeitos extremos das condições desfavoráveis de temperatura para o indivíduo e faz-se necessário utilização de processos mais automatizados; porém, quando implica em perda de produtividade, a organização não se preocupa com esse rearranjo de trabalho, mesmo que o indivíduo tenha perda de saúde. Conforme Iida (1993:237) *“quando o homem é obrigado a suportar altas temperaturas, o seu rendimento cai. A velocidade do trabalho diminui, as pausas se tornam maiores e mais freqüentes, o grau de concentração diminui, e a freqüência de erros e acidentes tende a aumentar significativamente, principalmente a partir de 30° C”*.

Quando submetido diariamente a altas temperaturas, o organismo passa a adaptar-se a diversas transformações fisiológicas, na busca de manter constante a temperatura do corpo, como, por exemplo, a elevação do ritmo cardíaco ou o aumento da temperatura média do corpo. Essa reação orgânica de manter a temperatura do corpo em equilíbrio com as exigências dos órgãos vitais poderá desencadear no indivíduo efeitos relativamente controláveis, como desidratação, doenças de pele, desmaios ou desfalecimentos e outros ainda mais maléficos, como a hipertermia e a catarata (Couto, 1978).

Tanto o calor como o frio intenso são altamente prejudiciais ao indivíduo e podem provocar uma sobrecarga energética no corpo, atingindo o coração e os pulmões,

podendo também ocorrer queimaduras ou congelamentos, se não houver proteção. Dul e Weerdmeester (1995:101) destacam que *“quando a pele entra em contato com superfícies muito frias, pode ficar grudada nelas. Para segurança, essas superfícies devem estar a pelo menos 5° C. Uma temperatura menor pode ser tolerada para materiais isolantes, como plásticos ou madeira”*. Os postos de trabalho onde a temperatura é mantida em níveis muito baixos, como em ambientes industriais (como frigoríficos) e ambientes com muitos equipamentos de grande porte (Sala de operação de dados), são também insalubres. Portanto, também nesses casos e em outros menos desconfortáveis, o indivíduo deve se manter bem equipado e protegido, para evitar problemas relacionados à sua saúde, além de um baixo desempenho profissional.

Ao ser exposto a um ambiente frio o organismo reage no mesmo processo de regulação do corpo, de uma maneira que sua temperatura corpórea se mantenha constante para regular e se adaptar a esse clima. Dessa reação orgânica poderão surgir efeitos colaterais, como gripes, tremedeiras e, até mesmo, lesões graves. A persistência desse fato poderá acarretar alterações fisiológicas irreversíveis e até mesmo a morte do indivíduo. Segundo Iida (1993:238) *“o frio abaixo de 15° C diminui a concentração e reduz as capacidades para pensar e julgar. Afeta também o controle muscular, reduzindo algumas habilidades motoras como a destreza e a força. Se o frio afetar todo o corpo, o desempenho geral pode ser prejudicado, devido aos tremores”*.

Essa preocupação sobre a influência das baixas temperaturas que influem nas habilidades motoras também é vista por Couto (1978) quando afirma que *“a habilidade manual está intimamente relacionada com o tato apurado, com a movimentação precisa de pequenos músculos das mãos e flexibilidade das articulações. As mãos expostas ao frio estão também frias, com prejuízo do tato e da movimentação das articulações e o tremor acomete muito a movimentação delicada dos músculos. O indivíduo geralmente interrompe o trabalho freqüentemente, para reaquecer suas mãos, tornando assim o trabalho mais lento e aumentando a margem de erros e acidentes”*.

Essas situações extremas foram pontuadas apenas com o objetivo de ressaltar que em todas as situações mais ou menos insalubres as condições de trabalho relacionadas à temperatura têm uma importância básica nas questões relacionadas ao desempenho do indivíduo, principalmente em se tratando de um país tropical como o Brasil.

2.1.2. ILUMINAÇÃO

A iluminação no ambiente de trabalho foi motivo de investigação por parte dos estudiosos desde o início do século. Em 1927, o estudo desenvolvido por Elton Mayo denominado de “experiência de Hawthorne”, realizado na fábrica da Western Electric Company, localizada em Chicago, no bairro de Hawthorne, teve por objetivo determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção. Porém, apesar do grande número de pesquisas e trabalhos publicados relacionados ao assunto, de uma maneira geral, poucas mudanças têm acontecido nas organizações em termos de cuidados com a iluminação dos seus espaços físicos (ex. ambientes de leitura e uso de computadores).

Dul e Weerdmeester (1995:95) apresentam recomendações aplicadas para as tarefas normais, como leitura de livros, montagens de peças e operações com máquinas.

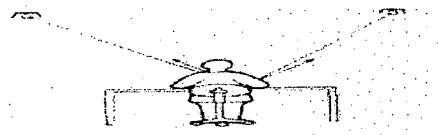
- *“uma intensidade de 200 lux é suficiente para tarefas com bons contrastes, sem necessidade de percepção de muitos detalhes, como na leitura de letras pretas sobre um fundo branco;*
- *é necessário aumentar a intensidade luminosa à medida que o contraste diminui e se exige a percepção de pequenos detalhes;*
- *uma intensidade maior pode ser necessária para reduzir as diferenças de brilhos no campo visual, como, por exemplo, quando há presença de uma lâmpada ou uma janela no campo visual;*
- *as pessoas idosas e aquelas com deficiência visual requerem mais luz”.*

O local de trabalho onde há uma iluminação inadequada (com sombras ou ofuscamentos) exige um esforço maior da visão do indivíduo. Os efeitos imediatos que poderão ocorrer dessa agressão à visão são a fadiga visual e as dores de cabeça. Se o indivíduo permanecer nesse ambiente desfavorável, com o passar dos anos, a prática do trabalho irá ocasionar a diminuição da sua capacidade visual. O nível de iluminação deve ser aumentado, nas situações em que existe grandes exigências visuais, colocando-se um foco de luz diretamente sobre a tarefa. A exemplo das tarefas de inspeção, em que pequenos detalhes devem ser detectados, ou quando o contraste é muito pequeno.

Uma iluminação incorreta interfere nos níveis de desempenho do indivíduo em decorrência da diminuição do ritmo de trabalho, numa menor percepção de detalhes e

possível aumento de erros ao executar determinados trabalhos. A luz deve ser posicionada em relação à tarefa de modo a evitar os reflexos e as sombras. E nos trabalhos com monitores deve-se tomar especial cuidado para evitar reflexos sobre a tela. A figura 5 ilustra a maneira correta de como utilizar as fontes de luz num ambiente de trabalho.

Figura 5 - Fontes de Luz na Superfície de Trabalho



Fonte: Dul e Weerdmeester (1995:98)

Iida (1993:259) enfatiza que a iluminação dos locais de trabalho deve ser planejada com cuidado desde as etapas iniciais do projeto, onde seja possível o aproveitamento da luz natural e o uso suplementar adequado da luz artificial sempre que for necessário, destacando ainda que *“um bom sistema de iluminação, com o uso adequado de cores e a criação dos contrastes, pode produzir um ambiente de fábrica ou escritório agradável, onde as pessoas trabalham confortavelmente, com pouca fadiga, monotonia e acidentes, e reproduzem com maior eficiência”*.

Portanto, ao adotar medidas corretas de iluminação em seus postos de trabalho, além de respeitar os limites de acuidade visual de seus colaboradores, a organização também estará contribuindo para o seu próprio desempenho, quando identificar a iluminação adequada a determinados ambientes de trabalho, no sentido de viabilizar a produtividade.

2.1.3. RUÍDOS

O local de trabalho que apresentar ruídos acima do limite tolerado pelo ouvido humano poderá ser um elemento de extremo desconforto e até proporcionar problemas de concentração nos indivíduos que se submetem a uma longa jornada de trabalho nessas condições. O ruído acima do esperado é incluído como um dos fatores mais agravantes de agressão nos locais de trabalho.

Vários estudos correlacionam o ruído de fundo e a capacidade de concentração no trabalho. Antes porém, faz-se necessário uma breve distinção entre som e ruído. Gerges (1992) apresenta a diferença entre o som e ruídos. Som é definido como variação da pressão atmosférica dentro dos limites de amplitude e banda de frequências aos quais o ouvido responde, mas não é necessariamente um ruído. O conceito de ruído é associado a som desagradável e indesejável, ou seja, corresponde apenas a um tipo de som. Dul e Weerdmeester (1995:86) advertem que *“um ruído que ultrapassa a média de 80 dB(A) em oito horas de exposição, pode provocar surdez. Se o ruído tiver uma intensidade constante de 80 dB(A), o tempo de exposição máximo permitido é de oito horas”*.

Segundo Iida (1993:241) *“os ruídos intensos tendem a prejudicar tarefas que exigem concentração mental e certas tarefas que exigem atenção ou velocidade e precisão dos movimentos, e os resultados tendem a piorar após 2 horas de exposição ao ruído. O ruído também produz aborrecimentos, devido a uma interrupção forçada da tarefa ou aquilo que as pessoas gostariam de estar fazendo, como conversar ou dormir, e isso provoca tensões e dores de cabeça”*. Dependendo da natureza do trabalho, o ambiente com 80 dB(A) pode ser bem suportado, porém nos casos em que os indivíduos produzem melhor em condições de silêncio (principalmente quando relacionados a esforço mental) essa recomendação pode não ser aplicada. Dul e Weerdmeester (1995:87) explicam que *“as perturbações nas comunicações e no trabalho intelectual ocorrem a partir dos 80 dB(A) de ruído. Isso pode acontecer até mesmo com os ruídos que não chegam a provocar surdez. Esses ruídos geralmente são provocados por outras pessoas, máquinas e equipamentos”*.

Gerges (1992) esclarece que os estudos realizados mostram que em condições acústicas ambientais os ruídos intermitentes provocam maior queda de rendimento do que os ruídos contínuos, mesmo sendo esses últimos mais nocivos à saúde. Isso acontece porque os ruídos intermitentes atingem a performance do trabalhador; tentando conservar a audibilidade o trabalhador baixa sua performance. O aparecimento de turnover e de absenteísmo são também indícios de que o ruído provoca queda de rendimento no trabalho, em locais barulhentos.

Diversas questões (ambientes vazados ou com problemas de acústicas) poderão desencadear danos à saúde do indivíduo decorrentes do alto nível de ruído, como irritabilidade e agressividade. São fatores negativos para o desenvolvimento do trabalho

e impõem a necessidade de se repensar elementos considerados básicos no contexto das condições de trabalho dos indivíduos.

2.1.4. SUBSTÂNCIA QUÍMICA

As substâncias encontradas nos locais de trabalho estão presentes em forma de líquidos, gases, poeiras e sólidos. A presença de ambientes insalubres em decorrência dessas substâncias são muito freqüentes. Em muitas organizações são utilizados sistemas de controle ambiental, com o uso de exaustores e filtros como prevenção; porém, em outras não existe nenhuma conscientização dos perigos da inalação de poluentes de pouca significância (manuseio de acervo antigo).

Dul e Weerdmeester (1995:103) ressaltam que determinadas substâncias podem provocar mal-estar ou doenças quando inaladas, ingeridas ou em contato com a pele e olhos. Os sintomas podem ser imediatos ou após um período de maturação. É importante que, ao utilizar em suas atividade certas substâncias, a organização tenha uma boa estrutura, de modo que não exponha seus indivíduos em contato direto com esses agentes nocivos à saúde do trabalhador.

Camardella (1989) define agentes químicos como os fatores desencadeadores das doenças do trabalho, devido à sua ação química sobre o organismo humano. Com relação aos fatos que podem acontecer em virtude das propriedades físicas e químicas dos produtos manipulados, fabricados ou armazenados nos meios industriais encontram-se os seguintes agentes: gases tóxicos, vapores, poeiras, radiações e diversos tipos de subprodutos indesejáveis, como explosões ou incêndios. Nesse sentido, em atividades ou operações nas quais os trabalhadores ficam expostos a agentes químicos, pode ocorrer insalubridade, desde que os limites de tolerância desses agentes sejam ultrapassados.

A presença de agentes poluentes no ambiente de trabalho agride de forma direta os indivíduos. Dependendo do tempo de exposição e da forma de manuseio, se não houver a devida proteção, será absorvido pelas vias nasais (cheiro muito forte) e/ou pela pele através da irritação cutânea. Dul e Weerdmeester (1995:108) enfatizam que *“várias medidas de natureza organizacional podem ser adotadas para reduzir a exposição das pessoas aos agentes químicos. As pessoas devem permanecer apenas*

durante o tempo estritamente necessário em salas contaminadas ou o número de pessoas expostas reduzido”.

As condições de trabalho que impõem absorção de substâncias químicas aos indivíduos se mostram mais ou menos insalubres de acordo com o tipo de atividade. Porém, através da natureza do trabalho a emissão de substâncias químicas poderá afetar drasticamente a integridade da saúde e bem estar físico e/ou mental do indivíduo.

2.2. FATORES HUMANOS QUE DIFICULTAM O TRABALHO

A ergonomia tem sido definida como sendo o estudo da adaptação do trabalho ao homem, cujo objeto central é o ser humano, suas habilidades, capacidades e limitações. Várias disciplinas científicas e tecnológicas, formam o arcabouço da ergonomia. Assim sendo, com a anatomia e fisiologia explica-se a estrutura e o funcionamento do corpo humano e com a psicologia experimental procura-se definir os parâmetros do comportamento do homem. A medicina industrial ajuda a definir as condições de trabalho prejudiciais ao organismo humano. A física e algumas especializações da engenharia fixam as condições com as quais o trabalhador deverá se contentar. Todas estas informações acumuladas nos campos afins do conhecimento humano formam a base da ergonomia, que as utiliza para fazer suas próprias pesquisas e determinar o desempenho humano no trabalho, tendo já uma sistemática própria para isto.

Lida e Werzsbicki (1978) enfatizaram a objetividade do estudo da ergonomia em aumentar a eficiência do trabalho humano, fornecendo dados para que este trabalho possa ser dimensionado de acordo com as reais capacidades e necessidades do organismo. Ao projetar máquinas adequadas ao uso humano reduz a fadiga e os desconfortos físicos do trabalhador, diminui os índices de acidentes e absenteísmo no trabalho. Em outras palavras, ao proporcionar mais conforto ao trabalhador está contribuindo não só para o bem estar humano, aumento da eficiência e redução dos custos, mas também para a qualidade de vida como um todo.

Em estudo realizado sobre a distribuição de funções entre homem e máquinas no contexto de produção, Sell (1989:193) defende que, considerando a participação ativa de pessoas no sistema, a estrutura de funções deve conter também sub-funções

como: sentar-se, movimentar-se e alcançar algum objeto, tão necessárias ao bom desempenho do sistema quanto as funções do tipo “*conduzir material*”, “*transmitir energia*” e “*fornecer informações*”. Também, analisando a distribuição de funções entre o homem e equipamentos, Woodson e Conover (1973) ressaltam o caráter circunstancial desta questão no sentido da perfeita adaptação em relação à capacidade e habilidade física e psíquica do homem. Assim, no projeto de um produto deve-se observar os recursos materiais e financeiros que a técnica oferece e os recursos humanos existentes, no sentido das limitações e/ou potencialidades.

Evidentemente, na mesma cadeia de interpretação, os estudos em torno da distribuição das funções homem- trabalho devem buscar métodos e conteúdos adequados às capacidades humanas. Sell (1989:194) aborda alguns fatores que influenciam a distribuição de funções entre homem e produto:

- a sensibilidade, a precisão e a segurança requeridas para o sistema;
- a confiabilidade desejada pelo sistema em relação à tarefa;
- a habilidade do operador e do pessoal da manutenção preventiva e corretiva necessárias para lidar com o sistema;
- os custos para a realização da(s) função(ões).

Contudo, as soluções teoricamente possíveis, na prática não são necessariamente viáveis. Daí surge o problema da detecção de compatibilidade entre a parte física e as soluções parciais a elas associadas. Tudo deverá estar em perfeita harmonia entre fluxos físicos de material, de energia e de informação. Neste sentido, Woodson (1981) afirma que para se ter uma noção ajustada entre as funções obtidas é relevante que se faça uma descrição apurada das atividades de quem realiza e do produto elaborado. Essa descrição envolve o que a pessoa deve fazer, como, onde, quando, com que velocidade e quantidade por unidade de tempo.

Na distribuição das funções homem-trabalho combinações elaboradas através de bases teóricas totalmente arranjadas não garantem serem ergonomicamente adequadas. Na projeção de produto ou serviço torna-se importante a competência de quem executa; a não consideração desses fatores poderá comprometer o desempenho, gerando problemas, como cansaço físico e mental e resistência ao trabalho. Observa-se que as questões ergonômicas podem ser orientadas pela relação de todos os agentes envolvidos; condições reais de trabalho têm inferência direta nos fatores humanos que dificultam o modelo de organização do trabalho.

2.2.1. ESTRESSE

Estresse se refere ao estado psicológico que é gerado pelo julgamento de uma pessoa às demandas (exigências) que lhe são impostas. Bauk (1985) define estresse como o conjunto de reações físicas, químicas e mentais do organismo humano às circunstâncias que excitam, amedrontam, confundem, põem em perigo ou irritam o indivíduo. Assim, estresse ocupacional é definido como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimentos associados às experiências de trabalho e incluem:

- distúrbios emocionais - ansiedade, depressão, angústia, hipersensibilidade e/ou irritabilidade aumentadas;
- sintomas psicopatológicos - sem qualquer doença mental, desencadeados por um excesso de exigências mentais (cognitivas, psíquicas) provenientes do trabalho e, especificamente, da organização do trabalho.

Os indivíduos se deparam com um grande número de situações potencialmente estressoras, no sentido de desequilibrar grande parte de seus mecanismos biológicos, dependendo da própria situação e da resistência orgânica de cada um. Existem diversos tipos de estressores, tais como: físicos, químicos, virióticos, bacterianos, biológicos e inter-humanos. Contudo, atualmente os conflitos interpessoais são os estressores que mais de destacam no ambiente organizacional. Os fatores estressores podem ser apresentados em dois níveis de aferição:

- de vulnerabilidade - depende da personalidade, da idade, do sexo, do nível de educação, do tipo de atividade que o indivíduo exerce e da hereditariedade; e
- de contexto (ou externos) – têm origem no ambiente, podendo variar, desde a família, a organização em que trabalha, a nação ou o mundo todo.

Bauk (1985) considera os fatores de vulnerabilidade como os mais importantes na intensidade do estresse, dentre os quais a personalidade é o mais importante fator porque depende do estabelecimento de padrões básicos de comportamento. Conforme Paraguay (1990) os fatores organizacionais que possam fazer parte dos fatores de contexto envolvem a participação no trabalho e os suportes organizacionais existentes (estilo de supervisão, apoio gerencial, esquemas organizacionais e plano de carreira).

Ao deparar-se com uma situação nova que implique em algum tipo de perturbação o indivíduo vivencia quatro fases de estresse:

- 1) Impacto – no momento em que o indivíduo se depara com o fator de mudança que lhe causa o estresse poderá reagir com pasmo ou choque, podendo ainda tornar-se desorientado, confuso e com distúrbios da percepção.
- 2) Repercussão – passado o impacto o indivíduo explora as implicações da perda sofrida e reage com raiva, ansiedade, depressão ou sentimento de culpa.
- 3) Ajustamento - o indivíduo começa a recuperar-se da mudança e passa a examinar os problemas relativos ao novo ambiente configurado.
- 4) Reconstrução – dá-se a substituição do que se perdeu, começando um processo de apego aos novos elementos, testando sua natureza e seus limites.

No entanto, o estresse também é questionado em termos de níveis de tolerância, sendo rotulado como mau quando causa desconforto ao indivíduo, dependendo do modo como o indivíduo reage a ele; isso é que faz a grande diferença na sua classificação como um fator humano que dificulta o trabalho.

2.2.2. FADIGA

O avanço tecnológico nas organizações trouxe consigo a crescente onda de automatização dos processos de trabalho que contribuiu bastante para diminuir a sobrecarga física do trabalhador. Apesar de todo esse avanço, determinadas atividades continuam exigindo um alto grau de esforço do indivíduo, até mesmo excedendo o que deveria caracterizar-se como limitações e capacidades inerentes à natureza humana, levando-o à fadiga e muitas vezes causando sérias conseqüências na sua saúde.

A fadiga é causada por um conjunto de fatores cujos efeitos são cumulativos. Para Iida (1993:284) *“fadiga é o efeito de um trabalho continuado, que provoca uma redução reversível da capacidade do organismo e uma degradação qualitativa desse trabalho”*. Bulhões (1989:61) destaca que o homem superou dificuldades de natureza imediata e a longo prazo, forçado pela necessidade de viver, sobreviver e evoluir,

desenvolvendo o poder inventivo e buscando, continuamente, satisfazer suas necessidades de auto-realização. Dentro de um certo limite, o esforço físico leva o indivíduo a uma fadiga recuperável através do repouso. Quando esse estado de fadiga é ultrapassado freqüentemente, o indivíduo irá acumulando um desgaste residual que o levará a uma fadiga crônica (Ribeiro e Lacaz, 1984:48-49). Quando ocorre a exaustão muscular há uma demora em torno de trinta minutos para uma recuperação de 90% de um músculo exausto. Isso, portanto, deve ser evitada (Dul e Weerdmeester, 1995:21).

A fadiga crônica acontece quando, desrespeitando seus próprios limites, o indivíduo fatigado continua executando seu trabalho normal ou até mesmo atividades extras no ambiente de trabalho, agredindo seu corpo e aumentando o problema, que se tornará insuportável e deverá evoluir drasticamente. As principais características da fadiga crônica são percebidas, segundo Couto (1978:209), quando surgem:

- aumento do cansaço sentido pelo indivíduo durante toda a jornada de trabalho, como fora dela;
- surgem problemas no aparelho gastrointestinal e doenças cardíacas;
- indivíduo passa a ser uma pessoa aborrecida, com falta de iniciativa no trabalho e um alto grau de ansiedade;
- o indivíduo passa a ter um comportamento anti-social, demonstrando depressão e angústia, o que muitas vezes nesse estágio pode ser confundido com a fadiga psíquica.

Esse é o perfil normal da fadiga crônica do indivíduo que executa atividades que exigem esforço físico. Nesse sentido, os principais fatores condicionantes de um estado de fadiga física no trabalhador são:

- esforço físico superior à capacidade muscular;
- ambiente inadequado, com temperatura elevada, baixa iluminação ou alto nível de ruído;
- alteração do equilíbrio hidroeletrolítico, como a que ocorre em trabalhadores em ambientes quentes;
- duração e intensidade do trabalho;
- esgotamento das reservas de substâncias energéticas nos músculos, como ocorre quando o indivíduo vai executar um trabalho e não tem o aporte alimentar adequado para aquela atividade.

Após a Primeira Guerra mundial foi observado um estado de fadiga diferente do ocasionado pela fadiga física. A investigação foi feita com os indivíduos que não trabalhavam em locais considerados insalubres e nem estavam expostos a qualquer das causas conhecidas de fadiga. Eles desenvolviam sinais e sintomas de ansiedade e depressão, na maiorias das vezes acompanhadas de repercussões orgânicas. Estudos concluíram que este estado de fadiga estava ligado a fatores psíquicos oriundos da falta de motivação e monotonia, tendo uma forte influência sobre o indivíduo e em seu rendimento no trabalho. As principais características da fadiga psíquica, segundo Iida (1993), são:

- desinteresse, muitas vezes relacionado com dificuldade de concentração e diminuição nítida da eficiência no trabalho;
- alteração no sono;
- aumento da irritabilidade;
- maior sensibilidade a certos estímulos, como fome, calor, frio ou má postura.

Essas características fazem com que o indivíduo cada vez mais se torne excluído pela sua equipe de trabalho e talvez até de seu convívio familiar e social. As estatísticas da fadiga psíquica são preponderantes sobre a fadiga física; enquanto apenas 17% das tarefas levam à fadiga física, praticamente todos os tipos de trabalho podem levar à psíquica, ou seja, praticamente todos os indivíduos de uma determinada organização podem ser vítimas deste quadro (Couto, 1978).

Portanto, as conseqüências da fadiga psíquica são tão agravantes ao ponto de comprometerem não só um indivíduo, como uma equipe de trabalho inteira, se forem submetidos a um esforço muito grande de suas capacidades mentais, ocasionando um aumento no estresse e influenciando numa baixa produtividade. As conseqüências da fadiga física que interferem no rendimento do indivíduo são:

- aumento da incidência geral das doenças do trabalho com afastamentos;
- diminuição da eficiência no trabalho; o indivíduo executa mal o trabalho, gastando muito tempo e com pouca precisão;
- aumento do número de acidentes de trabalho;
- elevado absenteísmo, em conseqüência dos sintomas de ansiedade, ou depressão, ou doença orgânica conseqüente ao quadro.

Ao mencionar a fadiga como um dos grandes entraves para o desempenho do indivíduo, observar-se que o homem ao longo de sua história evolutiva do trabalho tem pago um preço muito alto principalmente com a perda da saúde e, porque não, também da vida.

2.2.3. MONOTONIA

Um ambiente uniforme, pobre em estímulos ou com pouca variação das excitações configura a reação do organismo à monotonia. Os sintomas mais indicativos da monotonia são uma sensação de fadiga, sonolência, aumento do tempo de reação, morosidade e uma diminuição da atenção. As operações repetitivas na indústria e o tráfego rotineiro são condições propícias à monotonia (Iida, 1993:280), cujas possíveis causas são:

- atividades com baixa frequência de excitação e de grande exigência de atenção continuada;
- ambientes com isolamento social, pouco contato com colegas de trabalho;
- atividades prolongadas e repetitivas de pouca dificuldade;
- curta duração do ciclo de trabalho;
- locais com restrição dos movimentos corporais;
- períodos curtos de aprendizagem.

Reforçando essas descrições anteriores, Leplat e Cuny (1977) afirmam que os fatores da monotonia provocam uma automatização dos comportamentos, com graves inconvenientes quando o trabalho se apresenta de forma rotineira e repetitiva. A monotonia faz com que a informação não seja registrada no campo de trabalho, senão em determinados momentos privilegiados do ciclo.

Os órgãos dos sentidos são os mais sensíveis às mudanças nas excitações permanentes de nível constante. As variações de excitação estimulam as estruturas de ativação do cérebro, e excitações constantes não transmitem sinais aos órgãos que provocam ativação. Assim, dentro do sistema sensorial, as excitações constantes e regulares podem se comportar como se não houvessem novas excitações, porque o organismo se adapta ao nível das excitações constantes e só seria ativado novamente com a mudança de nível dessa excitação. É importante destacar que as tarefas repetitivas tendem a diminuir o nível de excitação do cérebro, refletindo-se numa

diminuição geral das reações do organismo (Iida , 1993:281). As variações individuais a este estado de monotonia ocorrem quando:

- os indivíduos que têm outros objetivos na vida se mostram mais resistentes à monotonia, fazendo do seu trabalho repetitivo apenas um meio para alcançar esses objetivos;
- os aprendizes, para os quais o trabalho ainda tem sabor de novidade, apresentam menos sintomas de monotonia que os trabalhadores experientes;
- as pessoas de caráter mais extrovertido apresentam maiores riscos de monotonia.

A repetição nos postos de trabalho dos indivíduos provoca insatisfação, aborrecimento e desânimo e caracteriza-se por um grande desestímulo ao processo de criatividade, acentuado por um elevado grau de absenteísmo e turnover.

2.2.4. MOTIVAÇÃO

A motivação é um estado do comportamento humano, algo que estimula uma pessoa a perseguir um determinado objetivo, durante um certo tempo (curto ou longo), dificilmente explicado apenas pelos seus conhecimentos, experiências e habilidades. A motivação não pode ser observada diretamente, mas somente através dos seus efeitos e pode ser medida indiretamente, por exemplo, pelas qualidades produzidas por um indivíduo motivado (Iida, 1993:288-289).

Murray (1971) reconhece as várias concepções sobre motivação apresentadas por diferentes teóricos, mas não obstante a esse vasto elenco de definições, afirma que há acordo geral em que um motivo é um fator interno que origina, dirige e integra o comportamento individual. Mesmo não sendo diretamente observado pode ser inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe, a fim de explicar-se o seu comportamento. Existem outros fatores que também influem no comportamento individual, tais como suas experiências passadas, suas capacidades físicas e a situação-ambiente em que se encontra, mas a motivação distingue-se desses fatores; considera-se que eles possam influenciar a motivação. Hersey e Blanchard (1986) destacam os fatores de satisfação (ou motivadores), no sentido de sentimentos de

realização, de crescimento profissional e de reconhecimento, que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido.

A cada progresso alcançado o ser humano continua em estado constante de renovação; muito raramente o homem se classifica como plenamente satisfeito consigo e com seu nível de realização profissional e pessoal. Quando ocorre uma estagnação pode-se avaliar que algo foi rompido, colocando-se em dúvida a plenitude da capacidade de volição do indivíduo. Bergamini (1992:109) enfatiza que, visto o comportamento humano em circunstâncias normais, o termo motivação é geralmente utilizado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades e intenção. Esses termos em conjunto têm a conotação de movimento e ação.

Porém, quando o indivíduo se sente motivado, mas é impossibilitado de alcançar as metas inerentes a seu estado de motivação, ele é tomado pelo sentimento de decepção, que poderá se perpetuar por um determinado período ou desencadeará um estado de tensão. Esse mecanismo tende a produzir um desequilíbrio orgânico, tornando o indivíduo predisposto a doenças, e a conseqüente queda de rendimento no trabalho. Segundo Bergamini (1992:108) *“a motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento”*.

Pode-se analisar que a falta desse “algo” que mobiliza o indivíduo ao estado de motivação juntamente com a falta de objetivos e suas metas claramente estabelecidas poderá levar o indivíduo a um esquema mental contrário ao formato de seus papéis individuais, ocasionando doenças de ordem física, psíquica e social e prejudicando o desempenho no trabalho. A motivação é algo sob forma de energia interna ativa que faz com que os indivíduos empreendam ações para alcançar determinados objetivos. Quando essa energia é liberada e o homem se torna capaz de realizar os objetivos desejados, seus resultados são excelentes.

CAPÍTULO 3. O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS

“Não é tarefa para mentes tranquilas julgar-nos por nossas ações exteriores; precisamos sondar o interior e ver o que nos põe em ação. Mas como esse é um empreendimento sério e arriscado, eu gostaria que poucas pessoas dele se ocupassem ”.

- Michel de Montaigne -

Nesse capítulo é buscada a objetividade, mas desconfia-se dela. Considera-se o engajamento como elemento integrador do conflito indivíduo-organização, onde as discussões são apresentadas em dois tópicos: gestão do trabalho e gestão dos processos cognitivos. Esses dois tópicos caracterizam os processos de trabalho, sugerindo alguns mecanismos de inserção no aproveitamento potencial do indivíduo e a validade de suas observações.

3.1. GESTÃO DO TRABALHO

Todas as atividades de qualquer empreendimento partem de determinadas pessoas que o compõem. Os esforços organizacionais serão coisas insípidas se não receberem um lapidar humano. Quando não se conhece a direção aceita pelos indivíduos não se conhece a tendência da integração indivíduo-organização. Os indivíduos que aperfeiçoam as técnicas empregadas fracassam nessa incumbência, se não lhes forem asseguradas as condições e os recursos necessários, mesmo tendo como base um amplo conhecimento dos propósitos organizacionais. De todas as atividades organizacionais, gerir o trabalho humano é talvez a mais complexa porque quase tudo depende do indivíduo, da forma como ele desempenha suas atividades, de como elabora seus esquemas mentais e de como ele se engaja às metas organizacionais.

Hasenfeld (1990:105) questiona a dificuldade da definição de metas individuais, na integração das metas individuais às metas organizacionais; reforça que

provavelmente o maior obstáculo consiste no conceito de metas organizacionais. Isso ocorre pela necessidade de se admitir nas organizações atributos tipicamente reservados aos indivíduos. Devido a tal limitação afirma-se que as organizações têm um ‘caráter’ ou uma ‘personalidade’. No entanto, uma organização é essencialmente uma coletividade de indivíduos, ainda que se possa identificar as metas individuais, como se pode somá-las dinamicamente ao conjunto das metas organizacionais, principalmente se as metas individuais são diversas ou até conflitivas.

A concepção mais sensata no estudo do conflito dos objetivos individuais e organizacionais, que são refletidos na gestão do trabalho, deve passar pela identificação dos processos, por meio dos quais esses interesses múltiplos e diferentes se convertem em um conjunto de metas coletivas. Portanto, a gestão do trabalho incorpora necessariamente a tentativa de engajamento organizacional dos indivíduos, sobretudo porque os acordos sobre metas são gerados com mais facilidade entre atores organizacionais que utilizam o processo de conversão do conhecimento, na maioria das organizações ou unidades organizacionais onde as estruturas de conhecimento se mantêm flexíveis e retro-alimentadas pelo esforço coletivo (Ex. empresas de consultoria ou departamento de desenvolvimento de projetos).

3.1.1. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Atualmente as organizações buscam cada vez mais o entendimento do processo de tomada de decisão, onde a contribuição dos diferentes atores sociais assume uma relevância fundamental. A teoria das Decisões surgiu através de Herbert Simon, como base para explicação do comportamento humano nas organizações.

Chiavenato (1983:387) classifica a organização como um sistema de decisões onde cada indivíduo participa de forma consciente e racional, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que lhes são dispostas, de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Dentro das organizações, os diferentes níveis hierárquicos estão constantemente tomando decisões nas diversas dimensões organizacionais. Decisão corresponde ao processo de análise e escolha entre um conjunto de alternativas disponíveis no curso de ação que o indivíduo poderá seguir.

O processo decisório nas organizações pode ser utilizado como uma ferramenta significativa no respeito das necessidades e compreensão das atitudes do indivíduo. O desenvolvimento do raciocínio lógico e a capacidade de agir rápido poderão ser eficazes nas etapas que precedem a formação de opinião e a construção do caminho que busca a resolução de problemas ou minimização de conflitos. Tersine (1973:139) aponta seis elementos associados à decisão e classifica-os como componentes mínimos:

1. Tomador de decisão - é o indivíduo que faz a escolha ou opção quando há alternativas de ação.
2. Objetivos - é chamado de tudo que o tomador de decisões busca alcançar.
3. Preferências – são as alternativas que o indivíduo usa para fazer sua opção.
4. Situação - corresponde a todos os aspectos do ambiente que envolve o indivíduo, alguns dos quais ele pode não ter conhecimento, controle ou compreensão, e que podem afetar na sua opção.
5. Estratégia - é o caminho através da ação, pelo qual o indivíduo busca atingir seus objetivos.
6. Resultado – é o objetivo alcançado.

Kepner e Tregoe (1972) ressaltam que na maioria das vezes a solução de problemas e a tomada de decisão não seguem uma abordagem sistemática, as pessoas tendem a tratar problemas, causas e decisões, confundindo inconscientemente uns com os outros ou sem determinar onde os mesmos se enquadram no processo de raciocinar sobre um problema. Como resultado dessa confusão desperdiçam demasiadamente tempo e dinheiro na maneira de solucionar que encontram.

Para Chiavenato (1983:388) sempre existe um processo de seleção, que pode ser tanto uma ação reflexa condicionada (atividades automatizadas), como um produto de cadeia de atividades complexas (planejamento ou projeção). Em ambos, afirma-se que todo curso de ação é a orientação no sentido de um objetivo a ser alcançado. Assim, a racionalidade está implícita na atividade de escolha. Consiste na escolha dos meios (estratégia) mais adequados para o alcance de determinados fins (objetivos), a fim de obter os melhores resultados. Entretanto, os indivíduos se comportam racionalmente devido aos aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação não percebidos ou não conhecidos justificam o conceito de racionalidade limitada, ou seja, *“as pessoas tomam decisões*

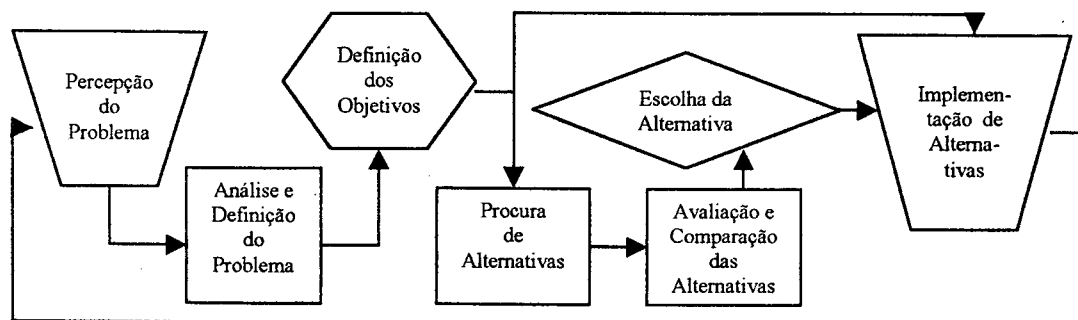
racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar”.

O processo decisório tem uma larga abrangência e depende tanto das características pessoais do indivíduo na tomada de decisões, quanto da situação em que o mesmo está inserido e de como vê a situação. Esse processo é desenvolvido em função de alguns pontos principais:

- percepção da situação que envolve algum problema;
- análise e definição do problema;
- definição dos objetivos;
- escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- avaliação e comparação dessas alternativas;
- implementação da alternativa escolhida.

A figura 6 ilustra simbolicamente as etapas do processo decisório:

Figura 6 - Etapas do Processo Decisório



Fonte: Adaptado Chiavenato (1983:389).

Essas etapas são realizadas dentro de uma tendência de relação circular, onde cada uma delas influencia as demais e todo o processo, mas quando existe muita pressão para uma solução imediata nem sempre elas são seguidas com rigor. Quando a definição dos objetivos é prioritária, a escolha da alternativa e a avaliação e comparação das alternativas podem ser sintetizadas ou suprimidas em função da urgência. Define-se que o processo de decisão pode admitir níveis hierárquicos de prioridades, formando agregações em suas etapas. Fora essas etapas, existem ainda a perspectiva da avaliação e a redefinição do problema.

Baseado nos pressupostos da teoria das decisões, Simon (1965) destaca que o processo decisório inicia com o indivíduo e faz com que o mesmo busque solucionar problemas e enfrentar diversas situações. A grande subjetividade nas decisões

individuais é alavancada por alguns elementos desse processo, tais como: racionalidade limitada, imperfeição das decisões, relatividade das decisões, hierarquização das decisões e influência organizacional. Esses elementos estão associados à idéia de que as decisões envolvem pressuposições, ou seja, premissas em que os indivíduos se apoiam quando as assumem subjetivamente, ancorando suas escolhas. Normalmente, elabora-se uma hierarquia guiada por objetivos e aceita-se a renúncia das demais alternativas. Muitas vezes, a organização decide arbitrariamente sobre certos assuntos. A influência organizacional se dá quando o processo decisório é previamente estabelecido sem necessariamente consistir em um acordo integrado aos indivíduos. Ele é comumente evidenciado em:

- Divisão das tarefas – a organização converge e limita a atenção dos seus trabalhadores para seus cargos;
- Padrões de desempenho – é algo que funciona como guia e orientação para o comportamento racional dos indivíduos, bem como para a atividade de controle da organização;
- Sistemas de autoridade – são meios utilizados para influenciar e condicionar o comportamento dos indivíduos. São instituídos pela hierarquia formal e pelo sistema informal de como influenciar as pessoas;
- Canais de comunicação – se expandem por todo o ambiente da organização, fornecendo informações fundamentais no processo decisório de toda a empresa;
- Treinamento e doutrinação – através destes meios a empresa incute nos seus indivíduos os critérios de decisão que ela quer manter.

O processo de tomada de decisão precisa estar embasado de forma sistêmica e ser observado através de uma seqüência de ações sobre as diversas causas de problemas mais freqüentes e a verificação de seus efeitos baseada em fatos e dados existentes. Portanto, trata-se de uma organização de informações precisas, que possam ser compreendidas e utilizadas pelos atores organizacionais diante da necessidade de fomentar a sinergia da organização.

3.1.2. TRABALHO PARTICIPATIVO

O conceito de sinergia organizacional, no qual o todo é maior que a soma das partes, corrobora para a relevância da legitimação da participação dos indivíduos através de seus vínculos profissionais e a busca de soluções dentro da perspectiva orgânica (sobrevivência mais crescimento e evolução) da organização.

Bowdith e Buono (1992:224) acreditam que *“a participação pode aumentar o conhecimento sobre as atividades organizacionais, a sensação de controle pessoal e confiança por parte da gerência, percepções de satisfação do trabalho e compromisso com a organização, o desempenho e a aceitação das mudanças organizacionais”*. A participação é refletida no indivíduo como um aspecto significativo no trabalho, onde ele se sente mais confiante e capaz; independente da relevância que tenha o seu cargo dentro da organização, o que vai prevalecer é a sua contribuição para o crescimento organizacional. Todavia, é fundamental não se assumir uma visão excessivamente simplista do efeito da participação nos resultados em termos de atitudes (satisfação do trabalho) e trabalho (produtividade). Alguns estudos sugerem que uma participação maior reforça os sentimentos positivos do trabalhador em relação ao trabalho e às organizações; outros afirmam que a participação só apresenta esses efeitos quando for percebida como legítima pelos envolvidos, adequada à determinada situação e apoiada pela alta administração.

As organizações mudaram e junto transformaram a visão dos seus colaboradores, ou talvez essa trajetória de mudança aconteceu ao inverso! Apesar de suas limitações, pode-se analisar que a participação é algo maior do que uma mera ferramenta de manipulação dentro do processo organizacional. Segundo Locke et al (1986) a participação pode ser usada quando: permitir que os indivíduos mais competentes contribuam para uma decisão, tratar de abordagens ou pontos de vista conflitantes e/ou obter novas fontes de conhecimento e experiência.

Quando a organização busca uma maior participação de seus colaboradores, inserindo-os em diretrizes organizacionais através da leitura dos problemas cotidianos, estimula o engajamento organizacional deles, bem como viabiliza uma boa aceitação de mudanças, o compromisso e o fortalecimento das equipes de trabalho. Esses indivíduos imbuídos do propósito de participação dificilmente enfraquecerão seus vínculos organizacionais.

3.1.3. GRUPOS DE TRABALHO

Com o aumento da competitividade no mundo dos negócios, a ênfase nas equipes está cada vez mais marcante nas políticas organizacionais. As organizações que desenvolvem uma política de trabalho baseada na participação estimulam os seus indivíduos à troca de experiências. Isso pode ser beneficiado com as políticas de incentivos aos grupos de trabalho, nos mais diversos projetos e unidades organizacionais.

Stewart (1998:36) analisa que apesar dos indivíduos no ambiente organizacional estarem preocupados em relatar e analisar dados, discutindo como coordenar o trabalho de um departamento a partir das necessidades de outro, definindo metas para aperfeiçoar a eficiência organizacional e expondo idéias sobre formas de modificar o processo de produção, nenhum deles ocupa cargo gerencial. Acredita-se que, embora relativizado, isso pressupõe que eles estarão nivelados na concepção de grupos de trabalho, quando houver compartilhamento de conhecimento e integração dos esforços, onde o engajamento organizacional possa superar a perspectiva de uma descrição formalmente estabelecida pelo alcance de metas. Deve-se levar em conta que o compartilhamento adotado como política organizacional fortalece a adesão entre os indivíduos. O conhecimento do sistema organizacional como um todo e do trabalho conjunto das partes desse sistema contribui para o aprofundamento de possíveis alternativas, na busca de soluções para as dificuldades emergentes.

Por outro lado, Bowditch e Buono (1992:227-228) destacam que *“embora ainda existam muitos cargos nas firmas atuais que podem ser desempenhados de modo mais eficiente e eficaz por uma única pessoa, um aspecto básico da vida organizacional moderna é que há menos tarefas integralmente desempenhadas por uma pessoa sozinha”*. Conforme a descrição desses autores, as equipes de trabalho podem ser caracterizadas de diversas formas, dentro da articulação dos grupos:

- grupos que envolvam pessoas com metas organizacionais comuns;
- grupos subordinados ao mesmo indivíduo ou supervisor;
- grupos formatados em base temporária para realizar uma tarefa específica, porém limitada;
- grupos constituídos por pessoas cujos trabalhos sejam interdependentes;

- grupos integrantes que não tenham qualquer ligação formal na organização, mas cujo objetivo global seja realizar tarefas que não possam ser conseguidas individualmente.

Esses grupos de trabalho precisam funcionar em conjunto de maneira eficiente e eficaz, quer sejam eles formais ou informais, permanentes ou temporários. Nesse sentido, um provável caminho para facilitar a colaboração entre os participantes de um grupo é através da consolidação do espírito de equipe (*"team building"*), um processo através do qual os indivíduos pertencentes a um grupo analisam e avaliam suas interações, com o intuito de ampliar a integração e melhorar o trabalho em conjunto. Existem duas suposições básicas nas intervenções do espírito de equipe. Em primeiro lugar, se uma equipe tiver de ser eficaz e produtiva, seus membros deverão coordenar seus esforços na direção de metas de trabalho mutuamente aceitáveis (atividades e tarefas). E a segunda é que as necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo também terão de ser atendidas (atividades de manutenção). Acredita que uma vez não atendidas essas necessidades sócio-emocionais, por exemplo quando são negligenciadas pela ênfase na produtividade, a eficácia e a sobrevivência do grupo estarão ameaçadas. Torna-se importante considerar tanto o conteúdo do trabalho do grupo, como o processo através do qual esse conteúdo é realizado.

Uma classificação desenvolvida por Beckard (1977) aponta quatro categorias principais de metas ou objetivos primordiais nas atividades de consolidação do espírito de equipe. Esses objetivos estão mais voltados para o líder da equipe, destacando-se as seguintes características: estabelecer diversas metas e/ou prioridades para o grupo, analisar ou alocar a maneira como o trabalho é realizado, examinar o modo como um grupo trabalha (seus processos, normas, tomadas de decisões e padrões de comunicação) e examinar as relações entre as pessoas que estão efetivamente realizando o trabalho. Como geralmente ocorrem todos esses propósitos num trabalho de espírito de equipe, considera-se que é importante identificar o principal objetivo da intervenção. Se esse não for colocado em prática, acredita-se que poderá haver uma dispersão de energia da equipe. Porém, existe algumas condicionantes que poderão servir como diretrizes para a consolidação eficaz do espírito de equipe:

- objetivo principal da reunião de espírito de equipe precisa ser esclarecido e bem articulado para os integrantes da equipe;

- líder da equipe precisa perceber a posse da meta principal, e ela precisa ser plenamente compreendida e concordada pelos membros da equipe;
- os agentes de mudança externos devem trabalhar dentro do objetivo primário definido pelo líder, que estabelece a agenda da sessão;
- se utilizarem agentes de mudança para participarem de algum trabalho com a equipe, estes deverão colaborar junto ao líder em relação a definir e compartilhar o objetivo primário da intervenção tão explicitamente quanto for possível.

Assim, uma forma de mensurar o grau de adesão de um grupo de trabalho seria analisar as características pelas quais eles se mantêm integrados (metas, subordinação, temporalidade e interdependência). Quanto mais os membros do grupo permanecem atrelados a descrições formais e ao alcance de propósitos explícitos, estariam menos classificados como grupos e mais proximamente relacionados à concepção de equipe. O grupo de trabalho pressupõe vínculos intrínsecos e adesão através de processos cognitivos. As pesquisas de Bowditch e Buono (1992:228) têm indicado que o “espírito de equipe” é frequentemente uma intervenção produtiva e satisfatória, porque os esforços dessa natureza geralmente são feitos sob medida para os problemas ou as necessidades de um grupo específico.

Percebe-se que, normalmente, nas equipes quase sempre há uma forte influência e supremacia da integração de um determinado grupo de trabalho. No entanto, para que haja integração entre os diversos grupos ao se configurar as equipes de trabalho faz-se necessário que a organização adote uma consistente gestão dos processos cognitivos.

3.2. GESTÃO DOS PROCESSOS COGNITIVOS

O engajamento organizacional dos indivíduos se desenvolve no ambiente dos processos cognitivos. A palavra *cognição* deriva do latim “*cognare*”, que significa conhecer. Isso implica em considerar apenas o comportamento racional como natureza cognitiva.

Os indivíduos são dotados de sistemas de *cognições* com os quais conseguem representar aquilo que eles compreendem sobre si mesmos e sobre o mundo que os

rodeia. Os processos cognitivos são mecanismos pelos quais os sistemas cognitivos são desenvolvidos (Aguilar, 1981:122).

As operações mentais representam importantes elementos dos processos cognitivos. Segundo Piaget (1977) as estruturas cognitivas são geradas à medida que se organizam os fatos, conceitos e generalizações que são apreendidas pelo indivíduo. O indivíduo deve ser capaz de reorganizar a informação, a fim de resolver problemas, desenvolver novas estruturas e interpretar a realidade, operando sobre seus processos cognitivos. Para que isso aconteça as estruturas evoluem através da interação indivíduo-meio nas diferentes dimensões do reconhecimento humano.

França e Rodrigues (1997:12) enfatizam três dimensões de análise do homem no contexto do trabalho: a biológica, a psicológica e a social. A dimensão biológica refere-se às características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo o funcionamento das glândulas, do metabolismo interno e das resistências e vulnerabilidades do corpo. A dimensão psicológica corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e o mundo que rodeia cada pessoa. E a dimensão social é relativa à incorporação e influência dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante a vida, desde o nascimento. Essas dimensões incluem também as influências do ambiente físico e as características dos objetos externos que os indivíduos utilizam, dimensionando seus espaços organizacionais.

A gestão dos processos cognitivos abrange as percepções individuais, as relações interpessoais, os processos de comunicação e a colaboração enquanto mecanismo estratégico. Esses elementos estão relacionados ao engajamento organizacional dos indivíduos e também são importantes na construção de sentidos e na elaboração das representações mentais.

3.2.1. ESTRATÉGIA DE COLABORAÇÃO

A estratégia pressupõe uma visão ampla e extensa dentro da qual são propostos os objetivos compatíveis. De modo essencial, a estratégia inclui um “olhar” para dentro

do ambiente, procurando os pontos internos classificados como fortes ou fracos. E outro “olhar” estratégico para fora do ambiente, quando se deseja buscar oportunidades ou se antecipar diante de ameaças.

De uma maneira geral, a colaboração admite duas leituras extremas: a identificação com os propósitos na forma de adesão voluntária e a aceitação dos propósitos, ressaltando o valor da troca. Mesmo não se tendo a intenção de contextualizar o conflito entre capital e trabalho, torna-se importante a consideração de que esse valor de troca incorporado na colaboração aparece com um significado rico. Trabalhando a representação das relações sociais pela troca de mercadorias, Ridenti (1994:86) argumenta que na representação de classes *“as relações sociais opostas aparecem entre as coisas trocadas no mercado e que valem em si mesmas”*. Em todas essas duas concepções de análise da colaboração, quer seja na vertente da identificação ou na aceitação dos propósitos, o mecanismo de colaboração dá uma nova configuração ao contexto e ao conteúdo desse propósito.

A determinação de uma estratégia de colaboração exige a articulação do raciocínio sobre as posições reconhecidas no ambiente. Os caminhos a serem seguidos são traçados quando encontra-se um norte, uma identificação com essas posições. Indivíduos e organizações assumem posturas idênticas, por procurarem posições estratégicas favoráveis. O objetivo é sempre evitar relação de perigo ou obscuridade, reduzir a possibilidade de riscos e aumentar o seu potencial de crescimento.

Na gestão dos processos cognitivos esse compartilhamento de posições estratégicas possui mecanismos difíceis de serem explicados. De certa forma, tal dificuldade é justificada pelo fato de talvez servir como resposta para algumas lacunas que tentam explicar a interação entre compreensão em nível individual e ação organizacional. Essa interação é refletida nos aspectos cognitivos da gestão estratégica e tem sido objeto de estudo de inúmeras investigações (Prahalad e Bettis, 1986; Daft e Weick, 1984; Lyles e Schwenk, 1992). O entendimento sobre a estratégia de colaboração, elaborada a partir dos conceitos de identificação e aceitação, pode servir à guisa de orientação no estudo dos elementos estruturais de conhecimento (indivíduos e seus papéis, estilos gerenciais ou rotinas e procedimentos).

Contudo, é importante ressaltar que a questão da troca inserida no conceito de colaboração mistifica o conflito entre indivíduo e organização, transformando-os em supostamente “livres e iguais”. Um balanço sobre a base do engajamento organizacional

dos indivíduos anota a imprescindível individualização do social no processo cognitivo da representação.

3.2.2. PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Uma comunicação bem estruturada e orientada para o fornecimento ou troca de informações, *insights* e contribuições é de vital importância para a organização, como ferramenta poderosa no processo de geração de conhecimento.

Bowditch e Buono (1992:80) definem comunicação como “*a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos*”. Eles explicam que a mensagem pode ser transmitida através de símbolos (escritos ou desenhos) ou através da troca de comportamentos (gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais). O emprego da comunicação é a operacionalização dos intercâmbios tanto simbólicos como comportamentais. A grande questão reside no entendimento desses elementos.

Na organização a comunicação é tida como elemento primordial, porque é através dela que há uma ligação entre os diferentes níveis hierárquicos para difusão ou transmissão de objetivos e metas, que são estabelecidos em nível de produção organizacional e do indivíduo (desempenho e falhas). Se existe por parte da organização uma preocupação em incentivar seus colaboradores a conhecer os trabalhos desenvolvidos pelas diversas unidades organizacionais, e se houver um inter-relacionamento entre eles, formando redes, maior será o nível de colaboração e melhor a comunicação entre eles.

Segundo Litterer (1977:313) “*as redes são criadas por dois tipos diferentes de esforço: o formal e o informal. Os classificados como formais são conscientemente planejados, facilitados e controlados*”. Via de regra, o canal formal percorre a corrente de comando. Desta forma é esperado que as informações partam do superior para o subordinado, e retornem na direção inversa. Contudo, no cotidiano organizacional boa parte das informações não segue a corrente de comando, porque surgem outros sistemas formais de comunicação, como, por exemplo, os incontáveis manuais de procedimentos.

Quanto ao canal informal, as informações surgem livremente na organização, por ocasião das necessidades individuais e organizacionais. Desta ação, normalmente, é

esperado que haja um contato inter-individual, embora esse contato não seja formalmente requisitado, no que se refere ao tipo de informação que surgirá através dele.

As estruturas organizacionais e os mecanismos de coordenação ajudam a formar os sistemas de comunicação, que atendem às necessidades de informação da organização, segundo o grau de incerteza, complexidade e interdependência do trabalho a ser feito.

O processo de comunicação deriva de três componentes básicos: o emissor, o receptor e a compreensão do receptor. E mais dois estágios intermediários: a transmissão e a interpretação. Mesmo estudado através das etapas simplificadas, o processo de comunicação é complexo, e pode ser apenas controlável em parte. As fontes de comunicação e as distorções introduzidas nas mensagens que passam através do sistema são difíceis de serem gerenciadas, e é impossível de serem evitadas na sua totalidade.

Hampton (1992:448) descreve algumas ocorrências relacionadas aos emissores e às reações dos seus receptores, nas quais as comunicações vão desde a acusação ou culpabilidade até ao que é apenas apreciativo, segundo os padrões de valores do emissor. Nessa descrição, destacam-se as seguintes transições:

- da estratégia à espontaneidade - quando emissor tenta influenciar o receptor, a comunicação gera um status mais baixo que o torna incapaz de participar do processo de tomada de decisão, podendo ser estimulado a se defender contra a ameaça ao seu amor-próprio;
- da neutralidade à empatia - ao relatar um problema o indivíduo deseja um sinal de sensibilidade. Quando a comunicação não dá a impressão de que o emissor é valorizado, e as informações são friamente reconhecidas, é provável que provoque uma reação de defesa. No entanto, comunicações empáticas também podem mostrar que o receptor tenta sentir sem julgar o emissor; isso mostra uma aceitação e entendimento dos sentimentos;
- da superioridade à igualdade - a ameaça criada pela atitude de superioridade de um emissor poderá aumentar a posição de defesa do emissor, mas, ao contrário, se o emissor demonstrar igualdade, a defesa do receptor é menos provável;

- da certeza ao caráter provisório - quando o emissor usa um modo autoritário para que o receptor aceite uma verdade, presume que o mesmo tenha menor conhecimento, e, então, precisa de orientação. Por outro lado, quando a mensagem presume que a afirmação seja experimental, e não um ensinamento, o receptor é convidado implicitamente a buscar uma boa solução devido ao caráter participativo criado.

Portanto, evidencia-se que uma grande barreira à comunicação reside na tendência de avaliação e nos estímulos de controle e de defesa, que exercem influência no engajamento organizacional dos indivíduos, iniciando-se nas relações interpessoais.

3.2.3. RELACÕES INTERPESSOAIS

Uma leitura mais detalhada da organização permite vê-la como uma rede de grupos interrelacionados, onde o desempenho organizacional tem uma ampla dependência em relação a quão bem se desenvolve cada grupo, e também a como eles estão integrados. As relações interpessoais também são produto dessa integração.

As diferentes dimensões ou ambientes organizacionais (indivíduos e seus papéis, tecnologia, estruturas organizacionais, estratégia, processos gerenciais e cultura organizacional) ditam os requisitos para a maioria das interações humanas nas organizações. A definição dos papéis individuais (papéis que indivíduos assumem no contexto organizacional), a escolha da tecnologia básica (aquela que a organização domina e determina a competência organizacional) e a definição dos objetivos e metas (dentro do constructo de missão organizacional) são elementos das estruturas de conhecimento, que determinam as bases organizacionais e o desenvolvimento das relações interpessoais.

Essas bases influenciam o todo organizacional, como, por exemplo, na montagem do *lay-out* determina os espaços interpessoais (quem irá trabalhar perto de quem). De acordo com o fluxo de trabalho implicará a necessidade de novos rearranjos nas rotinas de trabalho, que novamente poderão definir outros espaços organizacionais, e assim por diante.

Whyte (1948) estudou as operações de vários restaurantes e identificou que as relações interpessoais mais significativas não estavam distribuídas ao acaso, ocorriam

em determinados pontos do fluxo de trabalho. Existiam conflitos e tensões entre os funcionários quando aqueles de menor status davam ordens aos de status mais elevado (garçons e cozinheiros). A colocação de um tabuleiro, no qual eram colocados os pedidos, e uma divisória mais alta para limitar a visibilidade entre ambos e o contato verbal, pôde inverter a situação sobre quem dava as ordens a quem e resultou na diminuição dos conflitos entre eles. Esses achados de pesquisa sugerem que as relações interpessoais são mais suscetíveis a conflitos quando envolvem a manutenção de um *status quo* ou um valor socialmente criado.

Outra questão geradora de conflitos nas relações interpessoais ocorre com muita frequência no fluxo de trabalho que perpassa vários departamentos. As divergências de estilos gerenciais podem tornar a operação de revisão incompatível em relação à segurança dos produtos, devido à lógica da sequência demandada para esse processo. É importante se buscar uma articulação do fluxo de trabalho de forma a evitar a aprovação de uma etapa que seja dependente da avaliação ou da disponibilidade de recursos de uma outra unidade, sem o constante acompanhamento desse fluxo de operações de todas as unidades envolvidas (Ex.: gerência de crédito com gerência de vendas, vendas com produção ou produção com marketing).

Etzioni (1973) sugere que os conflitos entre especialistas e administradores podem ser explicados de acordo com o tipo de organização. Situações conflitivas geram tensão no fluxo das operações das organizações pela utilização do conhecimento, como criar e aplicar conhecimento sem causar destruição na hierarquia. Aquele que se baseia em conhecimento (trabalhador do conhecimento) nem sempre se entende com aquele que reflete uma hierarquia (gerente nos moldes de controle).

De fato, nas organizações baseadas em conhecimento o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais. Dessa forma, imuniza-se a organização de menos um entrave nas complexas relações interpessoais, as quais serão bem fundamentadas se houver acordo nas percepções individuais.

3.2.4. PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS

A percepção consiste em um processo complexo que envolve um amplo conjunto de atividades de orientação ligadas por um nexos, ou seja, uma estrutura

composta por probabilidade, uma análise e síntese dos aspectos percebidos e um processo de tomada de decisão. É com esse entendimento que Luria (1990:38) contextualiza a definição de percepção e, ao mesmo tempo, lembra que estruturalmente a percepção depende de práticas humanas que podem alterar os sistemas de codificação usados nos processos de informação, e influenciar a decisão de focalizar os objetos percebidos em categorias apropriadas.

O conceito que resgata a percepção do ponto de vista do mecanismo visual tem a mesma aplicação para os processos cognitivos. Nesses dois focus a percepção é um processo complexo e estruturalmente semelhante aos processos subjacentes às atividades cognitivas mais complexas (Lindsay e Norman, 1972).

A investigação dos processos cognitivos desenvolvidos pelos indivíduos, ao enfrentarem os problemas por eles propostos, enfatiza a idéia de que as percepções individuais conseguem estabelecer conexões indiretas entre as estimulações que eles recebem e as respostas que emitem através de vários elos do raciocínio.

Aguiar (1981:126) destaca que a percepção é básica para a compreensão do comportamento, porque é através do processo perceptivo que os indivíduos constroem sua realidade. O fato de um indivíduo ocupar determinada posição no *locus* organizacional poderá restringir a sua fronteira de acesso ao todo organizacional, e a quantidade de informações que poderá receber.

Uma questão marcante dessa compreensão é que a limitação de informações afetará o campo perceptivo do indivíduo, e, conseqüentemente, a sua base de conhecimento. Katz e Kahn (1976) denomina esse fenômeno da limitação perceptiva como “centrismo de sistema” dos membros da organização.

Portanto, a posição organizacional influencia sobre o que o indivíduo percebe, e os conflitos organizacionais também podem modificar as percepções individuais, por desenvolverem uma reação em cadeia (indivíduo/grupo/organização) de influência nas diferentes situações.

Segundo Chiavenato (1983:387) “a *pessoa decide em função de sua percepção das situações*”, visto que os processos de percepção das situações e o raciocínio são elementos básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações. O que o indivíduo aprecia e deseja, influencia aquilo que vê e interpreta. E, inversamente, o que é visto e interpretado influencia aquilo que se aprecia e se deseja.

Uma modificação incorporada no ambiente organizacional influenciará as percepções individuais em paralelo às intenções organizacionais. Dessa forma, acredita-se que as percepções individuais podem ser identificadas como um dos principais processos cognitivos no trabalho, dentro do estudo do engajamento organizacional dos indivíduos.

A fim de confirmar e/ou refutar o desenvolvimento de conceitos e argumentos teóricos que foram sistematicamente elencados no decorrer desses capítulos retro apresentados, foi realizada uma pesquisa de campo sobre a qual se tratará a seguir.

CAPÍTULO 4. O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

“Encarada sob uma certa perspectiva, a ‘metodologia’ parece uma questão puramente técnica, sem nenhuma relação com a ideologia; pressupõe-se que ela tem a ver apenas com métodos para extrair informações fidedignas do mundo, métodos para colidir dados, construir questionários, amostragens e analisar os resultados. Entretanto, ela é sempre muito mais do que isto, pois comumente está carregada de pressuposições que todos aceitam”.

- Alvin Goudner -

Este capítulo procura fundamentar as bases da escolha metodológica e as implicações do método de pesquisa utilizado, justificando a abordagem qualitativa como a mais apropriada a esse tipo de estudo. É configurado o formato de pesquisa e apresentado o instrumento de coleta de dados, que utiliza como objeto central a subjetividade do processo de percepção dos discursos dos sujeitos de pesquisa.

4.1. ABORDAGEM DE PESQUISA

A realização de um bom trabalho de pesquisa requer uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador para buscar soluções sérias e métodos apropriados ao trato do problema estudado (Cervo e Bervian, 1983:18). Nesse sentido, a crítica é uma ferramenta fundamental para alavancar esse requisito, quando lançada de forma objetiva e racional, traduzindo o cunho científico dessa proposta. Criticar se traduz em uma atitude de julgar, distinguir, discernir e analisar para poder avaliar melhor os elementos ou principais componentes da questão.

Ancorando-se nesse entendimento de pesquisa foi realizado inicialmente uma pesquisa bibliográfica prévia para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa, acompanhada da intenção de situar o objeto central do estudo (percepção do indivíduo sobre seus papéis organizacionais) em relação à questão teórica formulada (qual a relevância na explicação do engajamento organizacional dos indivíduos na

perspectiva da gestão estratégica do conhecimento). Assim, diante desse propósito, a abordagem de pesquisa escolhida foi a abordagem qualitativa, por se considerar que os processos cognitivos dos indivíduos são atributos influenciadores nas ações organizacionais, bem como os indivíduos recebem influências mútuas da organização como um ente cognitivo.

Na pesquisa qualitativa é possível se responder a questões do indivíduo no ambiente organizacional com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ela trabalha com *“universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”* (Minayo et al., 1994:22).

Igualmente aos princípios clássicos adotados nas ciências da natureza, a pesquisa qualitativa define que a realidade compreende as estruturas e as organizações sociais, as quais são identificadas em dois níveis: enquanto dados não tratados e como crenças e valores. Esse conceito de realidade serviu para atribuir significado às ferramentas de investigação (compreensão da realidade através dos discursos dos sujeitos de pesquisa).

No entanto, torna-se importante considerar algumas limitações fomentadas na escolha da abordagem de pesquisa.

4.1.1. LIMITAÇÕES

Não obstante o rigor metodológico aplicado, existe sempre a possibilidade de viés nas observações ancoradas em dados subjetivos. A ênfase no discurso (percepção dos sujeitos), embora tenha a vantagem de possibilitar um entendimento mais apurado dos elementos de pesquisa pela exploração e drenagem da subjetividade, tem a desvantagem de não permitir generalizações ou maiores inferências através das conclusões. Para tal, restaria o efeito espelho da verificação em nível dos processos organizacionais (justificação).

Dados coletados através de percepções muitas vezes refletem juízos de valor, prejudicando o processo de neutralidade exigido em algumas questões relacionadas à gestão de processos organizacionais. Contudo, no estudo do tipo populacional (onde

não existe recortes ou fragmentação) a análise qualitativa do universo dos sujeitos poderá compensar, em grande parte, as limitações inerentes a toda pesquisa baseada em métodos qualitativos de investigação.

Todavia, Morin (1996:53) lembra um aspecto próprio do sujeito humano, no qual “*o indivíduo-sujeito pode tomar consciência de si mesmo através do instrumento de objetivação que é a linguagem*”. Portanto, essas limitações são inevitáveis quando o objeto central de estudo é a percepção, visto que esta está ligada à linguagem, à cultura e aos processos cognitivos.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi caracterizado no tipo denominado exploratório-descritivo. Exploratório por estar se tratando de um tema ainda pouco explicado teoricamente, e descritivo por estar fundamentado na pesquisa qualitativa, que é por princípio descritiva. Assim, é exploratório-descritivo por trazer à tona um estudo ainda em fase de exploração no meio acadêmico, com base na descrição de uma realidade estudada. Um dos questionamentos ressaltados na pesquisa foi com respeito aos referenciais teóricos e/ou metodológicos utilizados pela instituição pesquisada, que estariam focados nos programas ou perspectivas da gestão estratégica do conhecimento visto pelos indivíduos.

Esse questionamento só poderia ser respondido a partir da investigação da realidade, dentro do binômio de explorar e descrever, levando em consideração a percepção dos sujeitos contextualizados nessa realidade. Essa opção é confirmada por Godoi (1995) ao indicar esse tipo de pesquisa como apropriada, dentro de um enfoque exploratório-descritivo, por fazer um exame minucioso de um determinado ambiente, de um indivíduo ou de uma situação específica.

4.2.1. UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi a Universidade, enquanto organização social que carrega uma crise alicerçada em heranças de um mundo já extinto e cujo futuro será

determinado pelo ritmo da sua transformação, a qual deverá ser baseada na conversão do conhecimento que mobiliza seus laboratórios do saber (Marcovitch, 1998:178). E, apesar de que na Universidade tudo depende de todos (servidores e usuários), foi escolhida como população do estudo os servidores pertencentes ao cargo de Bibliotecário / Documentalista, devido à abrangência da natureza desse trabalho, desde conceituar e conhecer até planejar, implementar e coordenar os serviços de bibliotecas (central e setoriais). A biblioteca é um órgão suplementar à Universidade, que talvez seja o principal veiculador teórico do produto final (conhecimento) por ela fomentado. A unidade de análise proposta para a pesquisa corresponde ao indivíduo e ao grupo, em relação ao nível de análise organizacional.

Definida a organização e os sujeitos de pesquisa, partiu-se para o processo de investigação. Bogdan e Biklen (1994) argumentam que o plano da investigação está situado no mundo das intenções e não da prescrição. A partir desse entendimento iniciou-se todo o processo de aproximação. Logo no primeiro contato junto ao Órgão de Recursos Humanos da Universidade (Federal) objeto de estudo, foi solicitada uma listagem nominal dos servidores contratados para o cargo de bibliotecário. De acordo com esse documento formal, a população efetiva (apta para participar da pesquisa) perfazia um total de 59 atores sociais, dos quais 31 estavam lotados (designados em termos de local de trabalho) na Biblioteca Central e 28 em Bibliotecas setoriais e/ou outros órgãos suplementares à Universidade. A Tabela 2 apresenta as unidades setoriais dos sujeitos inseridos no universo da pesquisa.

Tabela 2 - Unidades Setoriais e Quantitativo de Bibliotecários

Unidades Setoriais	Quantitativo de Bibliotecários
Biblioteca Central	31
Hospital Universitário Lauro Wanderley	02
Superintendência de Recursos Humanos	01
Pró-Reitoria Administrativa	01
Centro de Ciências da Saúde	01
Centro de Educação	01
Centro de Ciências Sociais Aplicadas	02
Centro de Ciências Exatas e da Natureza	01
Centro de Tecnologia	03
Centro de Ciências Jurídicas	01
Núcleo de Informação Documentação Histórica Regional	01
Laboratório de Tecnologia Farmacêutica	01
Pro-Reitoria para Assuntos do Interior – Biblioteca Setorial	06
Centro de Tecnologia	01
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	01

Centro de Ciências Agrárias	01
Centro de Formação de Tecnólogos	01
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais	02
Centro de Saúde e Tecnologia Rural	01
TOTAL	59

4.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A escolha correta do instrumento de coleta de dados e sua elaboração articulada aos objetivos, e os componentes teóricos do estudo são dois atributos relevantes que servirão de guia para todas as etapas do processo de pesquisa. Nesse sentido, foi feita uma articulação prévia, utilizando-se os achados teóricos sobre o tema, para definir o formato do instrumento de pesquisa a ser elaborado para o estudo. A Tabela 3 apresenta o esquema inicialmente articulado.

Tabela 3 - Formato do Instrumento de Coleta de Dados

Trajetória de Pesquisa	Elementos	Teóricos
Conhecer a percepção dos indivíduos em relação aos seus papéis organizacionais, e destacar a importância dos papéis organizacionais dentro do processo de geração do conhecimento.	1. Perfil	Idade, estado civil e tempo de serviço.
	Senioridade e experiência	Criatividade, iniciativa e intuição.
	Nível de utilidade do conhecimento	Formação específica e experiência, Capacidades e habilidade.
	Sistemas de avaliação	Tarefas, contribuição, participação e dedicação.
	Políticas de motivação	Prêmios de reconhecimento, <i>feedback</i> , divulgação dos resultados, equipe com bolsistas para a viabilização do trabalho e recompensa financeira.
Evidenciar as condições de trabalho dentro de uma abordagem ergonômica, e enfatizar os esquemas (processos) mentais.	2. Tipos de Papéis	Papéis explícitos e papéis implícitos
	3. Condicionantes do trabalho	Equipamentos, mobiliários, acidentes, estresse, fadiga e monotonia.
	Condições de trabalho	Hábitos alimentares, sono, atividade física, atividades, lazer e <i>hobby</i> .
	Condições de Saúde (corpo e mente).	Ruídos, iluminação, temperatura e substância química.
	Ambiente de trabalho	Planos de trabalho, dificuldade na execução de tarefas, roteiro de tarefas e motivação.
	Processos cognitivos	Sentimentos, grau de identificação com o trabalho, crenças e valores.
	Representação mental	

	Natureza das tarefas	Fluxo de informações, uso da criatividade em relação às tarefas e alternância de tarefas.
Identificar os processos cognitivos, e relacionar o desenvolvimento de papéis ao engajamento organizacional dos indivíduos.	4. Engajamento indivíduo – organização	Tomada de decisão no trabalho e trabalho participativo.
	Processo de tomada de decisão	Grupos de trabalho, contribuição no aprimoramento do trabalho e colaboração.
	Fortalecimento das equipes	Comunicação no ambiente de trabalho, relações interpessoais e percepções individuais.
	Processo de comunicação	Políticas de integração entre as BUs, importância do papel da biblioteca para a sociedade e preocupação em ouvir seus clientes.
	Nível de flexibilidade	Programas de treinamentos e desenvolvimento.
	Políticas de especialização	

A articulação desenvolvida para a configuração do formato do instrumento de pesquisa divide-se em três níveis. O primeiro nível (1ª coluna) está atrelado ao que se denominou de possível trajetória de pesquisa, onde uma combinação de caminhos de pesquisa (objetivos específicos) ancoram a formulação dos principais objetivos norteadores do estudo. O segundo e o terceiro níveis (elementos teóricos) mantêm uma tendência de aproximação em relação à escolha de variáveis e de indicadores; apesar de não se ter a intenção de classificá-los como tal. Assim sendo, o traçado do formato do instrumento de coleta de dados consiste em um esquema de visualização antecipada sobre “o que” e “como” pesquisar na prática os componentes teóricos do estudo.

No entanto, vale salientar que, como em todo trabalho científico, o traçado dos caminhos de investigação são antecipadamente questionados e sistematicamente percorridos. A utilização de um esquema se presta apenas a indicar um norte, servindo de sugestão. A orientação utilizada passa por uma constante avaliação, e não é rigidamente seguida em relação à significação dos elementos e à ordenação dos dados incorporados na versão final do instrumento de pesquisa. Até porque, é importante que o formato do instrumento de coleta de dados permita ao pesquisador manter um mecanismo de confirmação das informações, onde os sujeitos de pesquisa tenham oportunidade de reforçar suas defesas sem perceberem que estão sendo testados através das afirmações anteriores. Dessa forma, a definição do instrumento de pesquisa foi uma ferramenta muito significativa na escolha e elaboração do instrumento de pesquisa.

A dificuldade que precedeu a etapa de elaboração do instrumento de pesquisa (construção do formato) foi relativamente compensada na etapa de conclusão do instrumento, uma vez que todas as articulações tinham sido exaustivamente trabalhadas, e a maioria das questões já tinham se auto-evidenciado como prioritárias para o estudo. De uma maneira geral, esse esquema metodológico produziu uma experiência muito produtiva e ainda mais dinâmica pelo fato de se contar com o acompanhamento de discussões em grupo (Grupo de Estudos Gestão Estratégica do Conhecimento) através dos seminários internos e das reuniões de projeto. Esses registros não poderiam faltar devido à grande contribuição desencadeada no *design* dessa pesquisa.

A escolha e a elaboração do instrumento de coleta de dados pôde se concretizar através de um roteiro de entrevista-estrutura (anexo II), composto de quatro componentes centrais: perfil, papéis, condicionantes do trabalho e engajamento indivíduo-organização.

Os elementos incorporados no primeiro componente do roteiro de entrevista - perfil - reproduzem questões de natureza subjetiva, mas também são associados a uma realidade objetiva, tais como, perfil do cargo com percepção dos papéis e senioridade com experiências anteriores. Esses elementos são: idade, estado civil, tempo de serviço, cargo que foi contratado ou de direção, função ou tipo de trabalho que desempenha, escolaridade e escala de trabalho.

Os elementos teóricos do segundo componente do roteiro de entrevista relacionam-se aos papéis, referem-se à percepção sobre as atividades no desempenho de papéis explícitos e implícitos, e são voltados à solução de problemas e à responsabilidade. Esses elementos são: tipos de papéis, aproximação com o trabalhador do conhecimento, sistemas de avaliação e políticas baseadas em sistemas de recompensas que visam o incentivo e a motivação.

As questões articuladas no terceiro componente do roteiro de entrevista foram: Condições de trabalho e fatores humanos que dificultam o trabalho, que contextualizam diferentes condicionantes do trabalho (ambiente de trabalho, processos cognitivos, natureza das tarefas e condições de saúde). Nesse componente também foi enfatizada a questão da elaboração dos esquemas ou representação mental, no entendimento do grau de identificação dos indivíduos em relação à organização, através do processo de percepção e das expectativas.

O quarto componente incluído no roteiro foi o engajamento indivíduo-organização. Nele foram agrupados alguns elementos do desenvolvimento de papéis relacionados ao engajamento organizacional dos indivíduos (trabalho participativo, tomada de decisão, fortalecimento das equipes, comunicação, integração e especialização do trabalho). Esses elementos identificam processos cognitivos relacionados aos papéis, que podem se refletir na gestão do trabalho.

Na verdade, a elaboração do instrumento de coleta de dados buscou o alcance do objetivo maior da pesquisa, visualizando duas questões:

- Como as estruturas de conhecimento, em particular os componentes da dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis, contribuem para o engajamento organizacional?
- Como alcançar um maior engajamento organizacional através das articulação das estruturas de conhecimento, na dimensão dos indivíduos e seus papéis, em função do desenvolvimento desses papéis?

Ressalta-se, entretanto, que esse trabalho sempre esteve pautado nas percepções individuais sobre o desenvolvimento de papéis organizacionais, que referem-se aos indivíduos sob a condição de participantes da organização, articulando o conceito de colaborador dentro do engajamento organizacional dos indivíduos.

4.4. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A entrevista foi a técnica de coleta de dados escolhida. Conforme Haguete (1997:86) a entrevista é definida como “*um processo de interação social entre duas pessoas*”, no qual uma delas denominada de entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro de entrevista, onde são articulados os pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problematização central que deve ser perseguida.

Conforme Lüdke e André (1988:34) a vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, sobre as mais diferentes temáticas e pode também atingir informantes variados e difíceis de serem atingidos por outros meios de investigação, como é o caso de pessoas que têm

dificuldade de expressão escrita, para as quais a aplicação de um questionário escrito seria inviável.

A presença do pesquisador em campo contribui para que ele dedique alguma atenção às possíveis condições e limitações inerentes ao contexto do ambiente de trabalho, apontadas pelos sujeitos de pesquisa, mesmo que em pequenos lampejos de observação. Esse requisito torna-se um componente imprescindível na pesquisa qualitativa pelo fato do pesquisador captar uma gama de situações ou fenômenos emergentes do ambiente no cotidiano em tempo real.

Considerando-se que a Biblioteca Central era a unidade organizacional que comportava o maior número de sujeitos de pesquisa, foi lá que se iniciou a pesquisa de campo. No primeiro contato foi explicado o objetivo e a relevância do estudo e apontada a necessidade de um espaço físico específico, cuja finalidade era permitir o engajamento dos atores sociais envolvidos no estudo, no sentido deles introjetarem o desenvolvimento desse trabalho. A proposta de trabalho foi bem recebida por todos os bibliotecários, distribuídos em sete Campi Universitários, na capital do estado, onde se localiza a Unidade central, e em outras cidades do interior (nos Campi afastados).

A existência de um espaço físico especialmente reservado para a pesquisa foi muito significativa para o método de coleta de dados, pois incorporou um significado de apoio; mesmo sendo usado na maior parte do tempo pelo pesquisador (autor), para avaliação das experiências diárias e a decodificação dos dados coletados, principalmente na elaboração dos diários de campo, ao mesmo tempo este espaço se manteve próximo aos sujeitos de pesquisa e ao locus organizacional sobre o qual as observações foram configuradas. Esse “nosso quartel general”, como era carinhosamente mencionado pelo pesquisador aos participantes da pesquisa, representou um ambiente no qual eles pudessem esclarecer dúvidas e emitir comentários sobre o assunto estudado, sem a interrupção das atividades de rotina.

Foi elaborado um cronograma da aplicação da pesquisa de campo através de uma agenda de entrevistas individuais. Nessa agenda constava matrícula, nome e setor de lotação dos sujeitos de pesquisa, cujas entrevistas deveriam ser marcadas com antecedência, definindo dia, hora e local. O período de realização compreendeu entre 01 de novembro e 22 de dezembro de 1998.

A observação do ambiente em torno do qual estava sendo realizada cada entrevista contribuiu para que o pesquisador registrasse o contexto mais amplo da

pesquisa. A linguagem não-verbal, reproduzida nos Diários de Campo, foi recheada de diversos tipos de expressões, tais como gestos, risos, desconfianças e outros significados que beneficiam a leitura mais abrangente do conteúdo exposto verbalmente.

No que se refere à idéia de registros dos dados através do Diário de Campo, Minayo et al. (1994:63) destacam que esse é um instrumento de apoio no qual o pesquisador pode recorrer em qualquer momento da rotina do trabalho realizado. Nele diariamente foram colocadas as percepções, angústias, questionamentos e informações obtidas através da utilização de técnicas informais, sem o uso do gravador.

Na preparação para a entrevista, além da exposição sobre os objetivos do estudo, há também a preocupação de buscar a objetividade; uma tentativa de captação do real, sem contaminações ou vieses indesejáveis, tanto da parte dos atores envolvidos (entrevistador e entrevistados), através do juízo de valor, quanto em relação aos fatores externos que pudessem modificar o contexto real do cotidiano e as influências de terceiros.

É importante que o pesquisador apresente a proposta de estudo ao sujeito de pesquisa com o qual vai trabalhar, buscando a identificação do mesmo em relação ao trabalho, sem estabelecer uma situação de troca. O participante deverá ser esclarecido sobre o que se pretende investigar, bem como sobre as repercussões que poderão advir desse processo de investigação (Minayo et al., 1994:55). O pesquisador deverá respeitar a liberdade de participação dos sujeitos de pesquisa, ou seja, a participação sem nenhuma forma de pressão por parte do pesquisador; do contrário este poderá invalidar seu trabalho.

Em cada entrevista foi explicado o conteúdo das perguntas e abordada a viabilidade do uso do gravador para dinamizar a coleta de dados, sem haver nenhuma forma de indução. Na maioria das observações nenhum constrangimento foi evidenciado pelo uso do gravador, representando até mesmo uma gratificante experiência.

- O entrevistado estava muito à vontade, apesar do calor que fazia na sala. No final da entrevista, ele deixou claro que se sentiu muito "importante" em dar uma entrevista sobre o seu trabalho, em forma de gravação.

(Notas de campo)

Lüdke e André (1988:35) destacam que deve ser respeitado o universo próprio de quem fornece as informações, as opiniões e impressões, entre outros fatores em que a pesquisa esteja interessada. Segundo Minayo et al. (1994:56) *“para conseguirmos um bom trabalho de campo, há necessidade de se ter uma programação bem definida de suas fases exploratórias e de trabalho de campo propriamente dito”*.

Nesse sentido, também foi programada a possibilidade do uso do questionário como instrumento de pesquisa auxiliar, usado como apoio (outra opção) para viabilizar a coleta de dados, quando a técnica da entrevista gravada não fosse possível. O próprio roteiro de entrevista foi elaborado de forma a se prestar a um formato de questionário. Como já era previsto, em alguns casos se percebeu uma certa dificuldade inicial na exposição do discurso gravado. Esses casos foram bem contextualizados.

- A entrevistada concordou em usar o gravador, mas não ficou à vontade ao vê-lo sobre a mesa. Quando percebi sua reação, sugeri que podíamos não usá-lo e ela aceitou prontamente. Então desliguei o gravador e fizemos a entrevista sem a utilização do mesmo.

(Notas de campo)

- Mesmo que já tivéssemos definido a técnica de coleta de dados, quando liguei o gravador a entrevistada ficou apreensiva e pediu-me para desligá-lo. E perguntou-me se não seria possível que fosse elaborado um questionário, que ela respondesse e devolvesse após alguns dias... Para minha surpresa, sua colaboração foi muito rica.

(Notas de campo)

O entrevistador deverá levar em consideração uma série de exigências e de cuidados que qualquer tipo de entrevista precisa ter. Acima de tudo, é preciso que se tenha respeito com o entrevistado; esse respeito abrange desde o local e horários marcados e cumpridos de acordo com a necessidade dele, como também a garantia do sigilo e anonimato em relação ao informante, se for preciso.

O tempo de duração de cada entrevista foi muito variado, e existia sempre a preocupação de se indagar dos entrevistados sobre a sua disponibilidade de tempo,

procurando-se estar atento a algum fator que demonstrasse o esgotamento do tempo disponível pelos objetos de pesquisa. Em algumas situações (atividades de direção), a entrevista foi dividida em mais de uma seção (encontro). As Notas de Campo a seguir ilustram essa preocupação:

- *Você está muito ocupada hoje?*

- *Você falou que tinha que pegar as crianças na escola ao meio-dia. Podemos continuar com a entrevista à tarde.*

Foram efetuadas 53 entrevistas gravadas, realizadas na capital e na maior cidade do interior do estado, e aplicados 6 questionários, com a explicação do conteúdo do documento *in locum*, permitindo que o sujeito de pesquisa devolvesse o instrumento posteriormente, nos casos em que havia grande limitação de tempo e/ou distância física. Esses casos referem-se aos bibliotecários dos Campi afastados, que foram contactados nos intervalos de reuniões periódicas na Biblioteca central, e um outro caso especial de afastamento para pós-graduação. Dos questionários aplicados foram devolvidos 3. De uma população de 59 sujeitos de pesquisa, a coleta de dados totalizou 56 observações.

Uma observação é uma interpretação; consiste em se integrar uma determinada visão à representação teórica elaborada sobre a realidade (Fourez, 1995:40). No processo do trabalho de campo são criados e fortalecidos os laços de amizade, bem como os compromissos firmados entre o investigador e a população investigada, propiciando o retorno de resultados alcançados para essa população e a viabilidade de futuras pesquisas (Minayo et al., 1994:51-56).

Ao se concluir cada observação, agradecia-se a participação do sujeito de pesquisa e procurava-se garantir, junto a cada participante, um espaço para verificação do conteúdo do discurso registrado, caso fosse necessário complementar algum dado para reforçar a contribuição ao trabalho.

Conforme Lüdke e André (1988:35) “*quase todos os autores, ao tratar da entrevista, acabam por reconhecer que ela ultrapassa os limites da técnica, dependendo em grande parte das qualidades e habilidades do entrevistador*”. Com base nesse comportamento metodológico, a entrevista é destacada numa profundidade que a torna possível como um forte diálogo correspondido entre o entrevistador e o entrevistado.

A realização da pesquisa de campo veio sugerir que a adesão voluntária dos participantes da pesquisa talvez esteja atrelada à adesão ao trabalho (colaboradores), articulando a noção do engajamento organizacional dos indivíduos através da percepção individual, dentro do desenvolvimento de papéis. Como o que foi contextualizado nessa nota de campo:

- Com um olhar firme, a entrevistada disse-me que aceitou continuar na direção administrativa por mais um reitorado não por causa da gratificação de chefia que recebia, pois era muito pouca, mas por amor ao que faz e por seus “companheiros de trabalho”, que se tornaram “uma grande família”.

Após configurar todo o projeto de pesquisa em torno do seu objeto de estudo, buscando as formas de investigação desse objeto através do trabalho de campo, a leitura dos dados se apresenta como uma possibilidade de se conseguir não só uma aproximação com aquilo que se deseja conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo.

CAPÍTULO 5. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

“Não tenho dívidas. Quando os cientistas compreenderem que eles pertencem ao mesmo clube que os caçadores, pescadores e detetives, descobrirão que seu trabalho é muito mais excitante do que pode parecer. Além disso, poderão ganhar uma dose extra de sabedoria, paciência e humildade, caçando, pescando, quando não lendo as aventuras de Sherlock Holmes”.

- Rubem Alves -

Neste capítulo busca-se abordar e interpretar a realidade estudada, ou seja, o processo pelo qual os dados pesquisados foram sistematicamente organizados e analisados. No tratamento dos dados e nos processos de ordenação e classificação, também foram consideradas as percepções do próprio pesquisador, elaboradas através das observações em tempo real e registradas nos diários de campo, a partir de sua aproximação com os sujeitos da área selecionada para o estudo.

5.1. TRATAMENTO DOS DADOS

Toda investigação científica procura desenvolver o levantamento e o tratamento do material de pesquisa. Esse tratamento inclui a ordenação, classificação e análise do material coletado no campo. As ciências baseadas no conceito do homem como ser social têm como referência a pesquisa qualitativa, na qual o trabalho de campo se configura não só como a possibilidade de alcançar uma aproximação com aquilo que se deseja conhecer e estudar, mas também de *“criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”* (Minayo et al., 1994:51-56)

Nessa proposta de levantamento e tratamento do material pesquisado em campo, optou-se por se fazer referência ao desenvolvimento da capacidade de integração, através da incorporação e a ordenação de dados de forma objetiva e dinâmica. Na organização dos dados de campo, o material de pesquisa (Entrevistas

gravadas, questionários e Diários de Campo) formou um conjunto de instrumentos facilitadores do registro, imprescindíveis para a sistematização e análise das informações. De posse desse material, foi realizada a ordenação e classificação do material com o objetivo de familiarizar-se, na perspectiva de integração dos conteúdos.

O primeiro material tratado foi o diário de campo. Dele foi feita uma leitura preliminar, para viabilizar a revisão dos escritos individuais, sobre as notas (o que foi visto) e as análises (como foi percebido), em cada diário de campo respectivo a cada sujeito de pesquisa. A seguir buscou-se uma integração entre as notas e as análises, ressaltando as questões que mais aparecem na totalidade do diário de campo e que se tornaram os destaques verificados.

O tratamento das entrevistas gravadas constou de três etapas: transcrição, agregação e síntese. A transcrição das fitas foi feita de forma *stricto sensu*, ou seja, foram transcritas fidedignamente sem perda da subjetividade das falas. A agregação foi desenvolvida a partir do conjunto das respostas em relação ao elemento teórico pesquisado, ou seja, a cada pergunta do instrumento de coleta de dados foram agregadas todas as respostas dadas pelos entrevistados. A síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do enfoque estudado.

O método de tratamento de dados aplicado aos questionários foi semelhante ao das entrevistas gravadas. A primeira etapa foi a digitação dos conteúdos individuais (também de forma *stricto sensu*), seguida da agregação e síntese.

A maior dificuldade desse processo de ordenação e classificação dos dados foi a estratificação sobre o que transmitir, devido ao grande volume de informações coletadas e à necessidade de representar o universo ou população como um todo, através de cada um dos estratos de leitura em que um ou outro sujeito de pesquisa deveria ser subdividido. No segundo momento, foi feito um aprofundamento maior da leitura, no sentido de imergir nos conteúdos tematizados, procurando identificar as percepções que surgiram do campo de pesquisa.

Com base no aprofundamento dessa leitura, foi elaborada a categorização dos dados, por semelhança de conteúdos. A Categoria é tida como o agrupamento de elementos, idéias, expressões em torno de um conceito capaz de abranger todos esses fatores (Minayo et al., 1994), tornando-se capaz de determinar as relações conceituais presentes no estudo.

A categorização dos dados foi além dos elementos teóricos definidos inicialmente. As categorias que surgiram, sem serem definidas no início do estudo, foram emergindo do diálogo com a realidade que foi pesquisada, enriquecidas pelos contextos e pelas falas dos entrevistados. Desse resultado, a estruturação do texto sobre a percepção dos sujeitos de pesquisa pôde ser visto a partir da sistematização dos dados, mesmo de uma forma ainda não integrada, ou seja, em frações.

É importante ressaltar que, devido ao grande volume de informações, a sistematização apenas permitiu uma leitura fragmentada dos dados; a análise dos dados só pôde ser confirmada na etapa seguinte (5.3. Interpretação).

5.2. SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

A leitura sistematizada dos dados coletados em campo foi baseada nas respostas conferidas nas entrevistas gravadas, nos questionários e nos registros dos diários de campo. A sistematização de dados foi desenvolvida da forma mais objetiva possível, através das informações que prevaleceram na maioria das observações, em termos de número de ocorrências (repetições).

Nesse sentido, na apresentação da sistematização de dados, usa-se uma linguagem corrida e informal, procurando-se articular a estratificação dos discursos dos sujeitos de pesquisa, incorporando-a ao conteúdo integral do texto. Dessa forma, procura-se identificar os estratos das falas das observações dos sujeitos de pesquisa que mais se repetiram, ou de uma maneira geral, que explicaram melhor a questão tratada, e, assim, poder engajá-los numa mesma expressão de idéias sobre os elementos teóricos alavancados, na trajetória da pesquisa, através do instrumento de coleta de dados.

Portanto, vale salientar que esse texto foi escrito de forma a privilegiar a coerência do conceito de engajamento dos sujeitos de pesquisa no papel de colaboradores do estudo, mesmo em detrimento da uniformidade da linguagem. De uma forma geral, usa-se a conjugação verbal no modo impessoal, as sínteses são apresentadas na 3ª pessoal (ele/eles), e a inclusão dos discursos originais se dá na 1ª pessoal (eu). Enfim, apesar dessa proposta ser politicamente correta e pertinente na pesquisa qualitativa, é gramaticalmente complicada.

Inicialmente, para ancorar a formulação dos objetivos norteadores do estudo, buscou-se conhecer a percepção dos indivíduos em relação aos seus papéis no contexto organizacional, e, ao mesmo tempo, destacar a importância desses papéis dentro do processo de geração do conhecimento, como uma trajetória de apoio à pesquisa. Com a finalidade de iniciar a viabilização dessa trajetória, foram incluídos elementos para definição do perfil dos sujeitos de pesquisa e dos seus papéis.

O perfil da população pesquisada foi assim traçado:

- ♦ tem mais de 30 anos, é casada e tem filhos;
- ♦ trabalha na Universidade a mais de 20 anos e a mais de 18 anos está na biblioteca;
- ♦ foi inicialmente contratada para exercer o cargo de nível intermediário - Agente Administrativo, e hoje exerce atividades respectivas ao cargo ao qual é contratada – Bibliotecário, ou seja, não existe desvio de função, bem como não prevalecem os cargos de direção;
- ♦ tem pós-graduação em nível de especialização (Estudos do usuário, Bibliotecas universitárias, entre outras áreas), mas não estuda atualmente;
- ♦ curso de língua estrangeira mencionado foi o inglês, mas foi considerado que no momento não existe pretensão de afastamento para curso no exterior; a não ser que surja uma oportunidade;
- ♦ a escala de trabalho não é formalizada, vai de acordo com as necessidades de cada seção.

Os elementos relacionados aos papéis, nesse primeiro nível de análise, configuram a percepção dos sujeitos de pesquisa quanto aos seus desempenhos no trabalho, no sentido dos papéis explícitos e implícitos, incluindo a responsabilidade e a solução de problemas. As sínteses, a seguir, refletem as tendências de percepção elaboradas pela maioria dos sujeitos de pesquisa:

- ♦ o trabalho é descrito como *“algo muito prazeroso”, “um trabalho gratificante”*, traduzindo um sentimento de bem-estar. Contudo, também foi apontado como aquém do esperado por ser *“um trabalho muito digno, mas que às vezes deixa a desejar. Por que às vezes a gente quer crescer em termos de trabalho, mas não consegue”*. Por outro lado, foi descrito em termos das atribuições: *“Eu faço atendimento ao usuário e busco o material solicitado por ele, faço levantamento*

bibliográfico e faço registro de periódicos”, ressaltando a busca da objetividade na descrição do trabalho;

- ♦ os sujeitos de pesquisa afirmam ter clareza nas atribuições relacionadas ao trabalho que desenvolvem e o classificam como bom;

- ♦ em relação a como se dá a comunicação deles com seus respectivos chefes imediatos não houve expressão em termos de conflito, os discursos navegaram nas denominações entre *“boa, na medida do possível”* e *“excelente”*;

- ♦ acreditam que o conjunto de suas responsabilidades excede a descrição de seus cargos - *“Eu acho que vai além, bem mais além. O cargo que exerço atualmente exige que eu seja administradora, um pouco de psicóloga porque exige muito essa parte de relações humanas, de relações pública...Vou muito além da biblioteconomia”* - *“Apesar que falta pessoal auxiliar no setor, não só eu, mas também outros bibliotecários fazem tarefas que cabe ao auxiliar”*;

- ♦ têm expectativas positivas em relação ao desenvolvimento do trabalho em equipe. Os discursos apontaram expressões de segurança sobre esse propósito: *“As melhores possíveis”* - *“Todo trabalho tem que ser feito em equipe”* - *“São bastantes elevadas. Porque a gente precisa que se trabalhe em equipe para desempenhar melhor todas as funções. Porque a biblioteca é um elo que é ligado por todas as seções, e se partir... se um parar de fazer, então pára tudo”*;

- ♦ com relação à gestão do trabalho, por ocasião dos processos de mudança de direção administrativa, foi apontada a expectativa em termos da não solução de continuidade do trabalho para respeitar a dinâmica das atividades cotidianas - *“Geralmente a biblioteca segue o mesmo ritmo de trabalho. Apesar que hoje em dia, com a informatização e o avanço muito rápido das informações, ele tem que ser bem mais dinâmico”* - *“Que eles dêem continuidade aos trabalhos desenvolvidos aqui”* - *“A gente sempre espera que o que entre, continue o trabalho anterior. Por que nos últimos anos muita coisa mudou ...”*. As justificativas também visualizaram o atendimento de objetivos individuais e organizacionais - *“As minhas expectativas é que entre uma pessoa que corresponda a todas as necessidades da biblioteca e também aos funcionários de maneira geral”*;

- ♦ a maioria dos discursos reconhecem em si mesmos a existência da criatividade. Alguns até a dimensionam em demasia, como uma necessidade de sobrevivência no desempenho dos seus respectivos trabalhos - *“Demais. Eu tenho que*

ser mais que criativa, eu tenho que ser super. Porque esse projeto foi todo feito a partir de doações... Então a gente tem que se desdobrar mesmo para resolver... Para atender esse público". E outros associam criatividade à motivação - "Já fui mais. Hoje em dia tô um pouco desmotivada";

- ♦ a concordância em seguir fielmente os procedimentos definidos para seu trabalho, apesar de haver discordância, para alguns é uma questão de necessidade dentro do respeito à hierarquia e à equipe - *"mesmo que determinadas coisas não funcione daquela forma, mas como a gente tem um chefe e ele manda, então a gente tem que fazer"* - *"Eu sempre discordo, embora quando a gente trabalha em equipe não pode muito entrar em conflitos"* - *"Eu sugiro algumas mudanças, mas não mudo por minha conta"*. Por outro lado, a primazia dos fins a que se destina o trabalho justifica a discordância radical - *"Se for relacionado ao curso de biblioteconomia eu não aceito muito ponto que é determinado pela ABNT...Pra gente trabalhar com alunos de primeiro e segundo grau, a gente precisa ter muita clareza. Porque eles não entendem o que é catalogação, o que é classificação... Então a gente aqui trabalha com a igualdade de conhecimentos deles. Então aí fujo de todos os procedimentos definidos"* - *"Ah, isso aí a gente sempre tenta. Porque senão, você nunca vai saber outra maneira de resolver. Você tem de tá procurando sempre procurando coisas novas para mudar a rotina"*.

- ♦ para eles, os sujeitos de pesquisa, quando se acredita que a rotina precisa ser modificada deve-se tentar outros caminhos no desempenho do trabalho cotidiano, bem como a participação nas reuniões deve ser ativa e acompanhada, se possível, de trocas de sugestões - *"Tanto participo como dou sugestões, como também aceito sugestões";*

- ♦ quanto à questão da experiência profissional, apesar de ter sido reconhecida nos discursos de alguns, a percepção de si mesmo demonstrou certa reserva por associá-la ao aprendizado contínuo - *"Não muito. Porque a gente tem sempre alguma coisa a aprender";*

- ♦ sentimento por eles experimentado, através do repasse de uma informação no contexto do atendimento ao cliente (usuário), foi representado pelas expressões relacionadas à satisfação, à felicidade e à realização - *"Me sinto bem, na medida do possível. Se ele sair satisfeito, eu me sinto bem melhor"* - *"Feliz. Porque quando eu fiz esse projeto foi no sentido de atender essas pessoas ... desprovidas de informação"* - *"Me sinto realizada";*

- ♦ nenhum constrangimento foi apontado pela necessidade de buscar ajuda de um colega na solução de um problema - *“Sem constrangimento”* - *“Tranquila. As vezes eu não sei dar uma informação, levo o usuário lá e pergunto a um colega ”* - *“Eu gosto. Eu acho que sempre que necessário a gente deve buscar ajuda do colega ”* - *“Normal, sem nenhum problema”*. A atitude de procurar ajuda com vistas à resolução de problema foi apontada também como busca de aprendizagem - *“Quando a pessoa busca ajuda é porque sente a necessidade de aprender mais, e não só para buscar ajuda. Porque eu quero buscar aprender e depois repassar”*;

- ♦ os sujeitos de pesquisa afirmaram ter clareza sobre as alternativas para melhorar seus trabalhos, mesmo sendo apenas “algumas” alternativas, e restritas ao contexto específico dos seus trabalhos - *“Pelo menos nesse universo que trabalho eu tenho”*. Essas alternativas se dariam através da criação *“Desenvolvendo novas idéias para melhorar e diminuir o trabalho”*;

- ♦ foi enfatizada a necessidade de nova aprendizagem em torno da atividade que se executa, à qual associou-se também a necessidade de capacitação e de atualização - *“Sinto. Capacitação é necessário sempre”*- *“Na área do bibliotecário sempre tem essa necessidade. Porque ele precisa sempre se atualizar”* ;

- ♦ quanto ao atendimento que é dado ao usuário, este foi avaliado com base em algumas ressalvas - *“Nós aqui fazemos o possível para dar um melhor atendimento”* - *“A gente já teve muitos elogios por parte dos próprios usuários em relação ao nosso atendimento”* – E foi destacada a importância do treinamento para o trabalho dessa natureza - *“Eu acho que a direção deveria olhar com mais cuidado as pessoas que atendem aos usuários, porque às vezes eles vêm com problemas de casa e aí passam para os usuários e eles não têm nada a ver com isso. Eles deveriam ser pessoas altamente treinadas, com boa presença, com educação... eu acho que melhoraria muito o atendimento ao usuário”* - *“Varia de setor. Porque aqui tem pessoas mais atenciosas, tem pessoas que não sabem dar informação e ficam mandando os usuários passear. Então, tem setor que é ótimo, tem setor que é regular, tem setor que é fraco”*;

- ♦ os sujeitos de pesquisa consideram que um grupo deve ser avaliado *“pelo desempenho de cada um”* e *“no todo, em todos os aspectos”*;

- ♦ foi dito que não é feita avaliação periódica de sua equipe de trabalho, e que a biblioteca não adota sistema de recompensa, ressaltando também a importância do feedback positivo no sentido de viabilizar a competência. Haja visto que *“às vezes até*

um elogio seria uma forma de recompensar. Às vezes por falta de um elogio, determinadas pessoas deixam de fazer um bom serviço... Porque às vezes você pega uma turma de trabalho que não é muito competente, mas se você souber conversar com essas pessoas, você faz com que elas se tornem melhores até mais do que as que já existem, só através de um elogio, de uma conversa”;

- ♦ sistema de recompensa não é aplicado, mesmo no desenvolvimento de projetos especiais, a não ser em algumas ocorrências apontadas, como: *“às vezes. Só algumas pessoas ou grupos que recebem”;*

- ♦ os alunos bolsistas viabilizam os trabalhos - *“alguns setores têm alunos bolsistas, principalmente quem trabalha com projetos”* - *“De alguns cursos sempre vêm alunos bolsistas”;* há projetos específicos desenvolvidos entre os bibliotecários, pedagogos e alunos;

- ♦ existe divulgação dentro e fora da universidade sobre os projetos desenvolvidos pela biblioteca. Aliás, *“... não faz sentido a biblioteca investir em tantos trabalhos e em projeto e ficar tudo aqui dentro sem nenhum conhecimento; é divulgado sim”;*

- ♦ conceito de premiação ou reconhecimento incorpora os significados de capacitação, boa prestação de serviço e feedback positivo, privilegiando a aprendizagem e as relações sociais, mesmo em detrimento da recompensa financeira - *“Recompensa financeira, não. A diretora sempre tá mandando gente para participar de algum congresso e isso é um tipo de premiação, às vezes é muito melhor do que se fosse em dinheiro. Porque ao participar desses congressos, a gente aprende mais, adquire novos conhecimentos e conhece novas pessoas”* - *“Acho que são reconhecidos”* - *“A premiação já é o reconhecimento por desempenhar bem as nossas tarefas”*. - *“Só os parabéns, eu já acho que é muita coisa”;*

Continuando com a tentativa de ancorar a formulação dos propósitos teóricos do estudo, estruturada num amplo caminho de investigação teórica, buscou-se evidenciar as condições de trabalho dentro de uma abordagem ergonômica, enfatizando também os esquemas mentais, através do processo de percepção e das expectativas dos indivíduos em relação à organização.

Nesse sentido foram incluídos alguns elementos em torno dos condicionantes de trabalho, a fim de contextualizar os fatores humanos que dificultam o trabalho e as

condições de trabalho, tendo como base uma abordagem ergonômica. Os discursos dos sujeitos de pesquisa foram sumarizados através das seguintes percepções:

- ♦ afirmaram que se sentem bem no seu ambiente de trabalho - *“É a minha segunda casa”* - *“Bem, me sinto muito bem”* - *“Bem...é tanto que estou aqui esse tempo todo”*;

- ♦ prevaleceram as críticas em torno dos equipamentos de trabalho usados, aos quais associou-se a perspectiva de conforto - *“Deveria ser melhor. A gente deveria ter mais conforto em termos de equipamentos”*. Apesar de terem uma classificação como *“Razoáveis”* - *“Razoável. Aqui a gente trabalha muito artesanalmente”* - *“Precisa ser um pouco mais informatizado”*;

- ♦ uma dupla leitura foi atribuída aos mobiliários; alguns classificaram como apropriados às tarefas desempenhadas por eles e outros afirmaram o contrário; no geral destacam-se as justificativas que elucidaram as situações - *“Por exemplo, as estantes têm o problema do mofo, apesar de ter uma limpeza constante porque aqui o espaço é grande, então, quando terminam de limpar tudo, já precisa fazer outra limpeza . As cadeiras também... vieram as meninas de fisioterapia aqui e disseram que as cadeiras não são adequadas para o nosso trabalho. Então, a gente já tá sabendo que não é o ideal”* - *“... Porque as bancadas que ficam os computadores são baixas; eu, como a gente fica muito tempo sentada, digitando, a gente sente muitas dores no pescoço”*;

- ♦ as orientações de trabalho dos superiores são transmitidas *“verbalmente e, raramente através de ofício”* - *“Informalmente”* - *“Através de reuniões ou então eu vou no setor ou eles(a) vêm aqui e conversamos”* - *“A gente senta e conversa sobre o que vai fazer, como fazer”* - *“Normal, dentro de uma relação de coleguismo, e a gente fica muito à vontade porque não é aquele chefe que diz, olhe você tem de fazer isso ou aquilo... eu acho que é uma relação muito amigável, com muita conversa”*;

- ♦ nenhum acidente de trabalho foi mencionado;

- ♦ ficou evidente a percepção de que seus hábitos alimentares buscam padrões mais saudáveis - *“Procuro evitar doces e as gorduras”* - *“Procuro me alimentar de maneira saudável”* - *“Procuro evitar gorduras”* - *“Evito frituras e gorduras”* - *“Eu gosto de uma comida mais natural, frutas, verduras ”* - *“Sempre evito massas, gorduras e doces”*; Da mesma forma como foi mencionada a necessidade de um número significativo de horas de sono entre *“Sete horas”* e *“Oito horas”*;

- ♦ as práticas de atividades físicas mais apontadas foram *“Futebol e caminhada” - “Hidroginástica e caminhadas”*;

- ♦ e não foi ressaltada atividade profissional fora da universidade:

- ♦ os tipos de lazer ou hobe mais preferidos nas horas de folga foram *“Praia” - “Praia e futebol” - “Caminhar, praia e cinema” - “... assistir um bom filme e ler um bom livro” - “Ler. Adoro ler”*;

- ♦ a queixa do ambiente de trabalho em relação ao conforto e à acústica foi quase generalizada - *“Aqui tem um problema grande em relação à acústica. Porque chega a atrapalhar os usuários da sala de leitura que fica no primeiro andar” - “Porque o ambiente é muito vazado e atrapalha os estudantes no ambiente de leitura aqui em cima” - “É muito barulhento, porque eu trabalho no setor de atendimento, e como aquela área é todo aberta, ela se torna muito barulhenta”*;

- ♦ uma outra reclamação acentuada foi em relação à iluminação, em relação à visibilidade na realização das tarefas - *“A iluminação daqui é péssima, porque as lâmpadas daqui são fluorescentes e elas ficam trepidando como se estivessem balançando. Elas prejudicam muito a nossa visão”*. Esse problema também foi mencionado em relação à rede elétrica - *“Há um problema na rede elétrica” - “Porque sempre falta luz, então é um desastre”*;

- ♦ a temperatura do ambiente de trabalho também foi motivo de crítica. Foi dito que *“precisa de um ar-condicionado”*;

- ♦ foi reconhecido que a atividade desempenhada é considerada insalubre - *“acho que não só eu, mas todos que trabalham numa biblioteca. Porque a gente lida muito com livros e eles passam muito tempo nas estantes e adquirem muitos fungos, então, tem muitas pessoas aqui que têm problemas de alergia, problemas de pele por causa dos livros” - “... mas existem outros setores piores do que o meu ...” - “Considero e não recebo nenhuma gratificação de insalubridade” - “Sim. Porque aqui, a gente trabalha com livros velhos, algumas vezes eles estão até bichados”*;

- ♦ roteiro (mesmo que informal) sobre as tarefas a serem desempenhadas no futuro representa um dos mecanismos de orientação - *“Porque todo final de ano temos que apresentar um novo projeto para que venham novos bolsistas, para dar continuidade ao projeto” - “Sim...tanto para as alunas de biblioteconomia, como pra gente, porque facilita a vida da gente...você precisa se programar, se não, não dá conta”*;

- ♦ eles, os sujeitos de pesquisa, não apontaram a existência de dificuldades na execução de suas atribuições;

- ♦ consideram que *“só em algumas coisas”* desempenham tarefas repetitivas - *“Algumas sim, porque são coisas que nos obrigam”* - *“Um pouco, há não ser na indexação; a indexação nunca é repetitiva, porque a gente pesquisa muito e se atualiza bastante ”* - *“As tarefas do bibliotecário geralmente são muito repetitivas”*;

- ♦ quanto ao prazo que é dado para atendimento das solicitações de trabalho, foi mencionado que em algumas situações existe certa antecedência dessas solicitações, onde é possível se trabalhar com uma margem em relação a esses prazos - *“Ah, são. Com certeza, porque tem coisas que a gente não deixar para última hora”*. Mas, houve também a menção de que *“é tudo em cima da hora”*;

- ♦ os sujeitos de pesquisa reconhecem que executam atividades que exigem o contato com outras pessoas que não são do seu grupo de trabalho, e ao mesmo sentem-se confortáveis diante das relações interpessoais - *“Me sinto bem”* - *“Acho que me relaciono muito bem”* - Também foi mencionado o aumento da experiência através dessas relações - *“Me sinto bem. Porque cada vez que você tá tendo um relacionamento novo é uma nova experiência de vida que você tá tendo”*;

- ♦ reconhecem o sentimento experimentado ao concluir as tarefas como uma expressão de felicidade, satisfação e identificação com o trabalho - *“Fico feliz”* - *“De satisfação, de amor ao que eu faço”* - *“O sentimento é normal, de amor pelo que faço”*; E por não conseguirem cumprir prazos, acreditam que sentiriam tristeza, decepção e frustração;

- ♦ a definição do cargo de bibliotecário foi relacionada ao seu compromisso social e à veiculação da informação - *“O bibliotecário é um agente da informação e se você não tiver transmitindo isto, não tá executando a sua tarefa”* - *“A sociedade não tem conhecimento da verdadeira função do bibliotecário até porque ele ainda não se mostrou tanto para a sociedade ... Sabe da grande importância que tem o bibliotecário, na ligação com a informação e o usuário ... Eu acho que o bibliotecário é o grande elo entre a informação e o usuário”*. Quando relacionado ao desempenho desse cargo em atividades de direção foi ressaltada a importância das relações interpessoais e de amizade - *“Vou falar em relação ao meu cargo de chefia... Aqui não temos chefes, todos se relaciona em clima de amizade, que a presença do chefe não existe... Eu acho que deve existir muito amor junto, porque se as forças são contrárias é muito difícil*

elas irem para o mesmo lugar, mas, quando as forças estão juntas, eu acho que elas aumentam naquele sentido. Que eu seja para elas, o que elas são para mim, amigas”.

- ♦ foi descrita a elaboração da representação mental em relação à atividade que executam como de superação de dificuldades, busca de aprimoramento e identificação com o trabalho - *“Me dá prazer, apesar do ambiente não ser muito adequado”*. - *“Às vezes a gente fica decepcionada porque às vezes você não consegue dar a informação ”* - *“Atualmente eu tô fazendo um trabalho bom, mas não isso que eu queria”* - *“Eu gosto do que faço, trabalho por amor e me sinto muito realizada”*;

- ♦ em relação ao fluxo de informação do seu setor não houve nenhuma descrição significativa, o conceito de *“Razoável”* foi o mais usado, e traduz a incerteza emergente no discurso; Essa mesma indefinição foi encontrada em relação à existência de alternância entre tarefas fáceis e difíceis - *“como em todo cargo”* - *“médio ... porque a gente tem que pensar mais no usuário. Ao elaborar nosso trabalho, tem que se pensar em facilitar a vida do usuário”*;

- ♦ os sujeitos de pesquisa afirmaram que realizam suas tarefas de forma criativa - *“Sempre procuro ser”*; E que a criatividade é uma questão marcante para eles.

Estruturou-se também um caminho de investigação teórica, tentando ancorar os propósitos do estudo, no sentido de relacionar o desenvolvimento de papéis ao engajamento organizacional dos indivíduos, identificando os processos cognitivos. Nesse sentido, os elementos do desenvolvimento de papéis, relacionados ao engajamento organizacional dos indivíduos, foram agrupados de maneira a identificar os processos cognitivos relacionados aos papéis, que se refletem na gestão do trabalho. Esses elementos foram estudados e apresentados de forma compacta através das percepções que mais se evidenciaram:

- ♦ ficou evidente que o processo de tomada de decisão não é de tudo centralizado. Afirmou-se: as decisões - *“São tomadas pelo chefe imediato e passadas informalmente pra gente”*, é *“de acordo com a necessidade”*. Contudo, existiram percepções ainda mais flexíveis - *“Pelo grupo. Nunca individualmente”* - *“Em conjunto”*;

- ♦ é idealizada uma organização onde a organização do trabalho seja participativa, de forma a refletir os conceitos de conscientização, união e contribuição

de todos para o alcance dos objetivos - *“A conscientização por parte de todos os funcionários e não só dos bibliotecários”* - *“Tem que unir, contribuir. A união e a contribuição são fatores principais para atingir esses objetivos”* - *“Conjuntamente. É importante porque você pode contar com todos e isso é primordial, independente do tipo de organização que você trabalhe. Porque a partir do momento em que todos participam de tudo, então fica tudo mais fácil”* -

- ♦ foi considerado que, mais do que uma opção, trabalhar em equipe é uma questão de necessidade - *“Porque é muito importante trabalhar em grupo”* - *“Porque aí você tira as suas dúvidas com as pessoas. Eu sou contra o individualismo, o isolamento”*. - *“Porque, quando a gente tá trabalhando em determinado setor é importante o trabalho em equipe”* - *“Porque não dá para trabalhar sem uma equipe”*;

- ♦ não foram evidenciados sentimentos de grande representação na ação de ajudar um colega na execução da tarefa do mesmo - *“Me sinto bem”* - *“Normal, sem fazer a menor questão”*; Ao mesmo tempo em que foi enfatizada a contribuição no aprimoramento do trabalho dos colegas, quando necessária - *“Se for necessário eu contribuo”* - *“Sempre que é preciso”*. - *“Quando sou requisitada, sempre ajudo”* - *“Por que eu acho que isso, satisfaz não só a ele, como também é muito gratificante para nós”*;

- ♦ a classificação dada ao processo de comunicação no setor de trabalho navegou entre os níveis de razoável, boa e ótima;

- ♦ quando existe divergência de percepção em relação a outros membros de sua equipe os sujeitos de pesquisa articulam idéias no sentido do debate para a construção do novo - *“A gente senta e discute”*- *“Eu sempre debato e com as divergências, às vezes até melhora o trabalho”* - *“O bom de trabalhar em equipe é perceber o que não funciona ... Que ao fazer uma crítica, que ela seja construtiva, que ela mostre o lado que geralmente as pessoas não percebem. Então você tem que mostrar o porque e qual a melhor maneira que ela pode servir”*.

- ♦ apesar de ter sido afirmado que os grupos de amizade formados no contexto das relações sociais são levados para fora do ambiente de trabalho, evidenciou-se consistência nos discursos contrários - *“Nem tanto, por causa do tempo. Como a gente é casada, tem filhos, marido; então, quando a gente sai daqui, não tem tempo de se encontrar novamente...quando a gente sai daqui já é para resolver a nossa vida em casa”*;

- ♦ foi afirmado que existe uma política de integração entre as bibliotecas que fazem parte do sistema multi campi, exemplificando a integração da biblioteca central em relação às demais, em relação a como se configura o processo de informação dessas bibliotecas entre si *“Porque somos um sistema, então essa troca se dá através do conselho de coordenação executiva, através de reuniões”* - *“Tem sempre reuniões, vêm as bibliotecárias setoriais, sempre estão aqui, participam”* - *“Através das visitas”* - *“Tem uma reunião mensal com a direção e as chefes(bibliotecárias) dos outros Campi, para que o que seja feito aqui, também seja feito lá”* - *“Até porque todo o material que vai para as bibliotecas dos departamentos e as setoriais sai da central. Então há uma integração”* - *“Às vezes há um evento aqui, então sempre estão aqui, não todas, mas sempre tem alguém”*;

- ♦ quanto à integração entre a biblioteca e a comunidade externa, foi afirmado que *“A biblioteca está aberta tanto para a comunidade acadêmica, como para comunidade externa ”* - *“Sempre através de folhetos. Para que possa atrair a comunidade externa. É tanto que aqui tem uma ‘salinha’ que atende aos alunos de primeiro e segundo grau”* - *“Através da divulgação”* - *“... aqui só vive cheio de alunos, o espaço já está pequeno”*;

- ♦ a atualização do acerto se dá através de *“compras”* - *“No momento tem sido através de convênio com a CAPES”* - *“No caso dos títulos estrangeiros, é todo comprado, a maioria dos títulos estrangeiros são comprados porque na pós-graduação a maioria da literatura é estrangeira”*. Pode ser adquirido também *“... através de doações. Eu não posso nem dizer que há uma atualização, porque aqui os livros aqui não são novos”*. Contudo, *“esse ano teve uma demanda muito grande em termo de compra, melhorou bastante”*;

- ♦ mencionaram que, *“às vezes”, “acontece”* seminários estendidos a todos os funcionários da biblioteca, visando à troca de informações - *“esse ano, houve um seminário em duas etapas, muito bom por sinal”*;

- ♦ afirmaram que a biblioteca se preocupa em divulgar o seu papel para a sociedade através da imprensa e outros meio de comunicação - *“televisão, jornais, panfletos distribuídos dentro do próprio campus”*;

- ♦ a qualidade da prestação de serviços que a biblioteca oferece aos usuários é mensurada *“... através de estatísticas e relatórios”*;

- ♦ recurso usado pela biblioteca para recebimento de críticas e sugestões da comunidade acadêmica é “... *caixa de sugestões*”.

- ♦ programa de treinamento para os funcionários da biblioteca é coordenado pelo órgão de Recursos Humanos da Universidade através da Divisão de aperfeiçoamento.

A sistematização das observações de pesquisa permitiu uma disposição hierárquica dos elementos do estudo, em grupos de diferentes níveis de análise, estruturando o encaminhamento da interpretação.

5.3. INTERPRETAÇÃO

A interpretação teve como finalidade compreender os significados dos conteúdos estudados em relação aos dados coletados. Nesse sentido, os objetivos específicos formalmente elaborados foram utilizados como o norte da interpretação, entendendo-se que essa costura final implicará na identificação das unidades que se constituíram através da pesquisa, baseadas nos dados literários e de campo.

Com o intuito de procurar entender a trama social que envolve o engajamento organizacional dos indivíduos analisou-se os conteúdos das falas extraídas das entrevistas, para poder delinear o entendimento da organização como um ente cognitivo por representar os processos cognitivos desses atores em sua comunidade social.

5.3.1. PERCEPÇÃO SOBRE PAPÉIS

As diferentes percepções elaboradas pelos indivíduos sobre seus papéis no contexto organizacional são incorporadas no desenho do seu trabalho. Buscou-se a confirmação sobre a existência de diferentes discrepâncias identificadas pelos sujeitos pesquisados. Os papéis refletem as expectativas e responsabilidades em relação ao desempenho de funções.

Dentro da Universidade Federal e notadamente na Biblioteca Universitária, a percepção dos sujeitos da pesquisa em foco, sobre seus papéis permitiu a confirmação

de que o conceito do novo profissional está exigindo que ele trabalhe no reino da informação.

“Como sou uma profissional da informação é meu dever passar uma informação, mesmo que ela seja negativa, mas que o usuário não saia daqui sem essa informação”.

“ quando eu posso dar uma informação e vejo que o aluno foi atendido, eu fico muito feliz”.

“Me sinto bem tranqüila e melhor ainda quando a gente sabe que ele sai satisfeito com aquela informação”.

“Ah, eu acho que para quem gosta de fazer o que faz...a meta é informar, se não consigo informar, fico insatisfeita, fico impaciente. Eu até não posso dar a informação a ele na hora, mas aí eu dou outras referências onde ele possa buscar, mas eu fico impaciente se não conseguir”.

Dessa forma, de acordo com a contextualização dos discursos, os sujeitos de pesquisa se consideram profissionais da informação e percebem seus papéis no sentido de fornecer e recuperar informações, permitindo o fácil acesso. Torna-se evidente que, apesar da informação ser relevante o que tem maior importância é o mecanismo de identificação da fonte onde ela possa ser recuperada.

“A gente trabalha dando informações ao usuário e recuperando outras informações que não temos aqui, através da internet”.

“... um facilitador das informações”.

“A meta é informar, se não consigo informar fico insatisfeita, fico impaciente. Eu até posso não dar a informação ..., mas aí eu dou outras referências onde ele possa buscá-la”.

Percebeu-se uma tendência para representar papéis, como uma qualidade daqueles que desenvolvem a habilidade intelectual, ampliando a perspectiva da criação de conhecimento. Por outro lado, em seus discursos, os sujeitos de pesquisa foram muito parcimoniosos em relação a seus clientes – os usuários: são os agentes que justificam o trabalho deles.

“... deveria treinar o pessoal para que houvesse uma mudança ... e que todos pudessem dar o melhor de si na prestação dos serviços...Que a pessoa mais importante aqui é o usuário”.

“A gente fica fazendo o trabalho ... para ... criar coisas novas”.

“Porque tem setor aqui que simplesmente só faz o trabalho, e não se preocupa de fazer uma avaliação da prestação de serviços que foi dado ao usuário e nem da qualidade desse trabalho”.

O valor da contribuição de cada indivíduo é determinado pela importância da informação que ele fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo. Uma consequência desse valor consiste no retorno social que o trabalho alcança.

“Olha. O nosso marketing tá muito falho, por essa razão, aqui foi desenvolvido um projeto de pesquisa chamado de ‘Marketing na biblioteca central’, visando divulgar os serviços, os acervos, as coleções que a biblioteca central possui, não só à comunidade universitária, mas também à sociedade como um todo”.

“... porque tem que existir uma comunhão de conhecimentos, então todo mundo passa para todo mundo”.

“Eu tenho muitas expectativas em melhoria de qualidade, só que eu acho que tem muitos entraves... mas, é muito gratificante”.

A grande questão em relação ao retorno do trabalho se põe na alienação, não só porque o desenvolvimento de condições favoráveis depende do indivíduo, e o sistema permite apenas as mais tímidas reivindicações, mas também porque o engajamento dos indivíduos pode afastá-los dos seus circuitos de regulação social (a família e os amigos).

5.3.2. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Um fato interessante foi a tendência dos sujeitos de pesquisa em dicotomizar suas percepções em relação às condições de trabalho.

“É péssimo. Porque o teto é muito baixo, e o barulho atrapalha o andar superior, o setor técnico ali é muito próximo da sala de leitura, então às vezes a gente tá falando no telefone e o pessoal de cima fica reclamando...”

“Poderiam ser melhores. Como os recursos estão difíceis, então a gente tem que partir muito para a criatividade”

“Dentro do possível sim, apesar que faltam algumas coisas para o nosso laboratório”

“É em parte. Porque tinha uns móveis antigos e há anos eu pedia para trocar ... aí fizemos um reboiço aqui e aí trocaram”

Outro aspecto formado a partir destas dicotomizações pode ser explicado através dos discursos com representações opostas. Ora se consideram dedicados, com sentimento de amor e orgulho pelo trabalho que realizam. Ora são desmotivados e pouco valorizados profissionalmente, e consideram que esse reconhecimento aparece através de recompensas indiretas.

“Só reconhecimento por parte dos usuários”

“Bom, há usuários e usuários. Aquele que é pesquisador, que é muito interessado, geralmente ele sai bastante satisfeito, e a gente também, a gente fica muito gratificada. Agora tem aqueles que só querem reclamar, que nada presta, entendeu....É um trabalho muito gratificante”.

“Quanto ao reconhecimento sempre a nossa chefe tá elogiando nosso trabalho”.

Uma questão crítica dentro do estudo das estruturas de conhecimento são rotinas de trabalho e procedimentos, quanto ao conflito da necessidade de quebrá-los e a dificuldade de mantê-los. Tornou-se evidente que esse conflito pode estar associado ao medo do novo, à busca por criação e à resolução de problemas.

“... Se bem que ao tentar quebrar a rotina, você tem muitas resistências por parte das pessoas, o medo do novo. É muito mais fácil e cômodo você continuar realizando aquelas mesmas tarefas. Dentro do possível, eu sempre tento”.

“Ah, isso aí a gente sempre tenta. Por que senão, você nunca vai saber outra maneira de resolver. Você tem de tá procurando sempre procurando coisas novas para mudar a rotina”.

“Olha, você sabe que isso daí às vezes é uma coisa difícil, por mais que você tente, às vezes é difícil”.

Mantém-se um conveniente desconhecimento sobre a diversidade de condições que constroem o cotidiano vivido por cada indivíduo na organização. Ao desconhecimento acrescenta-se a falta de contextualização e compreensão referente ao desenvolvimento profissional, e a concomitante construção e apropriação do saber gerado através dos processos cognitivos no trabalho.

5.3.3. PRINCIPAIS PROCESSOS COGNITIVOS NO TRABALHO

Os indivíduos elaboram suas representações mentais a partir de seu contato social no cotidiano, e através dessa capacidade de socialização do conhecimento repassam para os grupos e a organização.

As estruturas de conhecimento refletem os comportamentos, as normas, os valores e os modelos mentais dos indivíduos. Portanto, o engajamento organizacional dos indivíduos depende em grande parte do processo de gestão estratégica dessas estruturas, porque é através delas que os processos cognitivos no trabalho podem ser contextualizados. As relações interpessoais e os processos de tomada de decisão foram questões marcantes nos processos cognitivos, apontadas pelos sujeitos de pesquisa. Dessa forma, como a representação dos problemas é estrutural, os papéis desempenhados no sentido da gestão dos processos estão inseridos nas estruturas de conhecimento.

“A dificuldade que tenho nas minhas atribuições é mais de ordem do pessoal, porque é muito difícil lidar com as pessoas”.

“Principalmente em lidar com as pessoas, porque existem pessoas mais antigas na seção que não aceitam muito uma pessoa mais nova no setor como chefe...E não aceitam muito as nossas idéias como chefe”.

“Vou dizer que sim, com certeza. Porque trabalhar no serviço público hoje não é fácil. Então você precisa ser criativa demais”

“Eu acho que se cada pessoa procurasse fazer a sua parte...eu acho que cada um fizesse a sua parte a gente conseguiria fazer as coisas bem melhores...é aquela história, a união faz a força”.

Essas estruturas são utilizadas como ferramentas para definir as relações esperadas entre os comportamentos individuais e as ações organizacionais. As

descrições apontadas pelos sujeitos de pesquisa sobre a construção de redes através dos processos cognitivos, no sentido da ampliação da base de conhecimento, contribuem para a operacionalização do conceito do indivíduo como patrimônio ativo da organização baseada em conhecimento.

“... em outros aspectos eu sempre busco ajuda dos colegas”.

“Me sinto bem. Porque cada vez que você tá tendo um relacionamento novo é uma nova experiência de vida que você tá tendo”.

“Eu gosto muito desse contato”.

“Eu acho ótimo. É através dessa troca que a gente aumenta nossos conhecimentos”.

“Isso porque a nossa biblioteca é uma sistemateca. Porque ela trabalha daqui até... Como é multicampi, tem que haver essa integração”.

Nesse sentido, as estruturas de conhecimento organizacional contribuem para o engajamento organizacional dos indivíduos através da exploração do potencial de conhecimento de todos os atores organizacionais, criando parcerias ou alianças formais no sentido de agregar valor ao desenvolvimento de papéis. A organização representa essa estrutura de papéis.

5.3.4. PAPÉIS X ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Os papéis desempenhados pelos indivíduos no contexto organizacional revelaram questões significativas capazes de interferir no todo organizacional em virtude do seu alcance estratégico. Conforme o que foi preconizado nos discursos dos sujeitos de pesquisa.

“O ano passado a gente comprou dezesseis mil livros. No próximo ano a nossa meta é comprar vinte cinco mil”.

“Porque a gente está conseguindo informatizar a biblioteca todinha ... e a meta é cada vez mais avançar ...”.

Com as observações de campo procurou-se captar a relação dos sujeitos de pesquisa em algumas atividades específicas da gestão estratégica do conhecimento. Nos inúmeros momentos de interação, emergiram vários elementos que apontaram para a repercussão do processo de geração do conhecimento no cotidiano dos papéis desenvolvidos pelos sujeitos de pesquisa.

“Sempre tá dando uma renovada, seja numa tarefa diferente ou num trabalho que chega diferente”.

“Eu acho ótimo. É através dessa troca que a gente aumenta nossos conhecimentos”.

“É difícil, não tem como trabalhar num projeto de pesquisa e a gente tem encontrado muitas barreiras, inclusive pelos próprios colegas de trabalho, que acham que você não tá trabalhando na sua seção, você tá brincando, então é muito difícil, precisa de uma conscientização da coisa...o que é uma pena”.

“Primeiro a pessoa tem que saber tudo que acontece na sua instituição, todos os trabalhos que são desenvolvidos por ela e porque elas estão ali, para saber como desenvolver melhor suas tarefas”.

O componente muito importante apontado pelos sujeitos de pesquisa é a perspectiva do aprendizado através do desenvolvimento de papéis, intercambiando conhecimento com os demais participantes da organização.

“Eu adoro trabalhar com os outros, porque eu aprendo. É uma coisa muito boa”.

“Eu me sinto muito bem. Porque eu vejo isto como um verdadeiro aprendizado”.

“Eu me sinto muito bem. Por exemplo, se eu não tiver uma boa comunicação com o pessoal que trabalha na Divisão de Serviços ao Usuário, como é que vou saber como adquirir uma bibliografia que é bastante procurada? Então chega um livro novo, eu ligo para o pessoal da referência para vir buscar. Então a gente precisa manter esse contato”.

“Era necessário que cada um desse um pouco do que sabe e se engajassem mesmo, então a universidade seria bem diferente”.

Acredita-se que as estruturas de conhecimento podem ser articuladas no sentido de alcançarem o engajamento organizacional dos indivíduos, por meio do enriquecimento dos papéis que resgatam a busca da profissionalização; entendendo-se como resgate não só remunerações mais condizentes – que é um item já muito evidente e explorado pelos meios de comunicação em massa – mas, também condições estruturais para que o profissional possa viabilizar a sua capacidade de criação de conhecimento e ampliação de competências, que será refletida no engajamento desses atores sociais, sugerindo a classificação de colaborador organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou fazer um delineamento de um plano de investigação, no qual procurou-se compreender o planejamento de um conjunto de ações que, integradas, conduzissem a um novo conhecimento articulado, com base na literatura e na realidade estudada.

A universidade focalizada foi apresentada por seus componentes como uma Organização do saber esquecida pela seus próprios mentores (Governo), não recebendo deles a devida importância. A pouca atenção dada ao trabalho de seus colaboradores é encarada como nociva, e, em particular, um empecilho para o crescimento organizacional do seu principal órgão de veiculação do saber (Biblioteca Universitária).

Esse trabalho ressaltou a questão das percepções individuais sobre o desenvolvimento de papéis organizacionais, que se referem aos indivíduos sob a condição de participantes da organização. Isso pode ser alcançado pela modificação dos estereótipos que representam os indivíduos, ora como vítimas, ora como culpados, articulando o conceito de colaborador dentro do engajamento organizacional dos indivíduos. Considera-se a importante contribuição do trabalho de campo, por permitir o avanço teórico do tema pesquisado por meio da interação entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa, que mantêm sólidos laços de intercâmbio no processo de geração do conhecimento.

O entendimento da interface da gestão estratégica do conhecimento conjugada à ergonomia, constitui-se de aspectos importantes a serem investigados a partir da definição dos papéis desempenhados pelos indivíduos no contexto organizacional, numa visão social mais ampla. A prática organizacional é passível de determinações, geradas e apreendidas internamente, delineadas no cotidiano das relações indivíduo-organização, por meio dos processos cognitivos. Essas determinações, quando são emergentes da gestão do conhecimento, podem se refletir na conduta profissional, através do engajamento organizacional dos indivíduos.

Através dessa pesquisa pode-se compreender a interseção de importantes fatores relacionados ao trabalho e à estrutura organizacional, em torno de que se

configura o engajamento organizacional dos indivíduos a partir da gestão estratégica das estruturas de conhecimento, respeitando o contexto ergonômico do trabalho.

Apesar de imprescindível, não é suficiente compreender apenas as estruturas sobre as quais os indivíduos estão inseridos. É preciso saber como eles geram conhecimento e como o compartilham no mesmo grupo e no todo organizacional. Há que se identificar como os segmentos organizacionais vivenciam e constroem suas representações a partir das atuações no exercício dos diferentes papéis, em seu cotidiano profissional: ambiente de trabalho, pesquisa, engajamento político e relacional.

Os estudos do ambiente físico do trabalho e das questões mentais do trabalhador contribuem para o trabalho do “conhecimento”, na medida em que enfatizam questões contextuais, pela diversidade de respostas e de ações dos indivíduos no trabalho.

O método de pesquisa (qualitativa) utilizado gerou um volume de dados bastante complexo, viabilizando uma perspectiva de mensuração no sentido do reconhecimento dos indicadores do engajamento organizacional. Conclui-se que esse estudo é pertinente, e, portanto, recomendável para ser aplicado a outros setores ou unidades organizacionais (ex. empresas privadas).

A focalização do indivíduo é uma amarra significativa entre a ergonomia e a gestão estratégica do conhecimento. Outro campo que une as perspectivas da gestão estratégica do conhecimento e da ergonomia é o trabalho mental /intelectual.

Portanto, para efeito de trabalhos futuros, sugere-se:

- ♦ incorporar o domínio da Ergonomia Cognitiva ao campo de definição desse estudo;
- ♦ articular o trabalho intelectual em relação às estruturas de conhecimento, e estas com a estratégia;

O projeto dessa pesquisa integra explicitamente três grandes marcos conceituais: elementos do trabalho, gestão estratégica do conhecimento e engajamento organizacional. A gestão do “espaço físico” é contextualizada pela ergonomia. O papel, como um elemento da estrutura de conhecimento, reforça o “espaço cognitivo” e atua na interseção dos processos cognitivos no “espaço das relações”. E finalmente, o engajamento organizacional explica o “espaço das transações” ou trocas.

O engajamento organizacional qualifica a organização (relações indivíduo-organização), assim como as competências (domínio). Pode ser que o engajamento

organizacional dos indivíduos como constructo da gestão estratégica do conhecimento não se agregue; mas, acredita-se que ele tem as sementes de sua própria flexibilidade, integração e dinâmica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração : uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo : Atlas, 1981.
- ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**. Cambridge, MA : MIT Press, 1977.
- ARGYRIS, C.; SHÖN, D. A. **Organizational learning**. Reading: MA : Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRS, Cris; SHON, D. **Organization : irrationality as a basis for organizational action and change**. Nova York : Wiley, 1985.
- AYAN, Jordan. **AHA! : 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias**. São Paulo : Negócios editora, 1998.
- BATESON, G. **Mind and Nature : a necessary unity**. Nova York: Bantam Books, 1979.
- In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa : como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- BATESON, G. **Steps to an Ecology of mind**. Londres : Paladin, 1973.
- BAUK, Douglas Alberto. Stress. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. n. 50, v. 13, abril-junho, 1985.
- BECKARD, Richard. Optimizing Team-Bulding Efforts. *Journal of Contemporary Business* 1, nr.3, 1977. In: BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo : Atlas, 1992.
- BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação : uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto : Porto Editora, 1994.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- BULHÕES, Ivone . **Enfermagem no trabalho**. Rio de Janeiro : Ideas, 1989.
- CARMADELLA, A **Manual de insalubridade : causas, conseqüências e avaliação**. Rio de Janeiro : CNI / DAMPI, 1989.

- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica** : para uso de estudantes universitários. São Paulo : McGraw-Hill, 1983.
- CHAKRABARTI, A. K. The role champion in product innovation. *California Management Review*, 17(2), 58-62, 1974. In: TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Lexington : Lexington Books, p. 34, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CODO, Wanderley; SAMPAIO, J.J.C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento** : uma abordagem interdisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- COUTO, H. A. **Fisiologia do trabalho aplicada**. Belo Horizonte : 1978.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model or organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v.9, n.2, 284-95, 1984.
- DEJOURS, Chistophe. **A loucura do trabalho** : estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo : Cortez – Oboré, 1992.
- DRETSKE , F. Knowledge and the flow of information. Cambridge, MA: MIT Press, 1981. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** : como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.
- DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia prática**. São Paulo : Edgar Blücher, 1995.
- EDVINSSON, L.; MALONE, Michael S. **Capital intelectual** : descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo : Makron Books, 1998.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo : Pioneira, 1973.
- FOUREZ, Gérard. **A construção das ciências** : introdução à filosofia e à ética das ciências. São Paulo : Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.
- FRANÇA, Ana Cristina L.; RODRIGUES, Avelino Luis. **Stress e trabalho** : guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo : Atlas, 1997.
- FRANCO, Simon. Criando o próprio futuro. São Paulo : Ática, 1998. In: A realidade brasileira. **Empreendedor**. Ano 4. n. 42. Abril. p.19. 1998.

- FRANSMAN, Martin. Information, knowledge, vision and theories of the firm. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 3, n. 3, p. 713-757, 1994.
- GERGES, S. **Ruído : fundamentos e controle**. Florianópolis : Imprensa universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.
- GODOI, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa : tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 3, p.20-29, Maio/Jun. 1995.
- GOLDBERG, Philip. **The Intuitive Edge – Understanding Intuition and Applying it in Everyday life**. Los Angeles : Jeremy P. Tarcher, 1983.
- HAGUETE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis : Vozes, 1997.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea : teoria, prática e casos**. São Paulo : Mcgraw-Hill, 1992.
- HASENFELD, Yeheskel. **Organizaciones al servicio del hombre**. México : Biblioteca de La Salud, 1990.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores : a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo : EPU, 1986.
- IIDA, I.; WERZZBICKI, H. **Ergonomia : notas de Aulas**. 3ed. São Paulo : EPUSP, 1978.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia : projeto e produção**. São Paulo : Edgar Blücher, 1993.
- KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James E. **Contingency Views of organization and management**. Chicago : Science Research Associates, 1973.
- KATZ, Daniel ; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1976.
- KATZ, R.; KAHN, R. L. The social psychology of organizations. New York : John Wiley and Sons, 1978. In: TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Lexington : Lexington Books, p. 36-38, 1990.
- KELLE, R. T.; HOLAND, W. E. **Technical information flows and innovation processes**. Houston, TX : University of Houston, 1978;
- KEPNER, C.; TREGOE, B. B. **O administrador racional : Uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão**. 2ª edição. São Paulo. 1972.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new produtc development. **Strategic Management Journal**. 13:111-125, 1992.

- LEPLAT, J.; CUNY, X. **Introdução à psicologia do trabalho**. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian, 1977.
- LINDSAY, P. H.; NORMAN, D. A.. **Human information processing : an introduction to psychology**. New York : Academic Press, 1972.
- LITTERER, Joseph A . **Análise das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.
- LOCKE, E.; SCHWEIGER, D.; LATHAM, G. **Participation in Decision Making : When should it be used? .** Organizational Dynamics 14, n. 3., 1986. In: BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira. 1992.
- LÜDKE, Menga ; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação : abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1988.
- LURIA, A . R. **Desenvolvimento cognitivo : Seus fundamentos culturais e sociais**. São Paulo : Ícone, 1990.
- LYLES, Marjorie A. and SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 29, n.2, p. 155-174, march 1992.
- MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo : Futura, 1998.
- MATURANA, H. R.; VARELA F. J. **Autopoiesis and cognition : the relization of the living**. Boston : D. Reidel Publishing Company, 1980.
- MINAYO, Maria C. de S. et al. **Pesquisa Social : Teoria, método e criatividade**. Petropolis : Vozes, 1994.
- MORIN, Edgar. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried et al. **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade**. Porto Alegre : Artes Médicas, 1996.
- MOSCOVICI, S. Des représentations collectives aux représentations sociales. In: Jodelet, D. **Les représentations sociales**. Paris : Presses Universitaires de France, 1989.
- MURRAY, E. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro : Zahar, 1971.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa : como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- PARAGUAY, Ana Izabel Bruzzi B. Estresse, conteúdo e organização do trabalho: Contribuições da Ergonomia para melhoria das condições de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. n.70, v.18. abril-junho, 1990.

- PEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Berkeley : Center for reserch in management - University of California, 1991.
- PEREIRA, Sandra L.; PINHEIRO DE LIMA, Edson; RODRIGUES, Lucinaldo dos S. The knowledge structures analyzed by the orgnizational dimensions. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY – PICMET'99 (3. : 1999 : Portland) **Proceedings**. Portland, USA, 1999.
- PEREIRA, Sandra L. Estudo do "Organizational Commitment" na administração de Recursos Humanos de uma Instituição Pública Universitária Federal brasileira. **Dissertação de Mestrado**. UFPB. João Pessoa. PB. 1993.
- PIAGET, Jean. **Psicologia da inteligência**. Rio de Janeiro : Zahar, 1977.
- PINHEIRO DE LIMA, Edson; PEREIRA, Sandra L.; RODRIGUES, Lucinaldo dos S. et al. Developing organizational processes based on knowledge. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY – PICMET'99 (3. : 1999 : Portland) **Proceedings**. Portland, USA, 1999.
- _____. As estruturas do conhecimento organizacional e o desenvolvimento organizacional. **Business in the Knowledge Era: novos modelos de negócios na sociedade do conhecimento**. Endereço eletrônico: <http://www.competenet.org.br/> Florianópolis. 1998a.
- _____. A empresa do conhecimento e suas dimensões organizacionais. **Anais ENEGEP 98. Gestão do conhecimento, tecnologia de informação e inovação** <http://www.unikey.com.br/clipping>; **Informativo Administração de Negócios - COAD** Endereço eletrônico: <http://www.coadbr.com> Rio de Janeiro. 1998b.
- PRAHALAD, C. K; BETTIS, R. A. The Diminant Logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic management journal**. 7, 6, 485-501, 1986.
- RIBEIRO, H.P.; LACAZ, F.A.C. **De que adoecem e morrem os trabalhadores**. São Paulo: DIESAT/IMESP, 1984.
- RICHARD, Jean-François. **Les activités mentales**. Paris : Armand Polin, 1990
- RIDENTI, Marcelo. **Classes sociais e representação**. Coleção Questões da nossa época. Vol. 31. São Paulo : Cortez, 1994.

- SANTOS, Neri dos; FIALHO, Francisco A. P. **Manual de análise ergonômica no trabalho**. Curitiba : Genesis, 1995.
- SELL, Ingeborg. A. Distribuição de funções entre homem e máquina no desenvolvimento de produtos. **Anais 4º Seminário Brasileiro de Ergonomia**. Rio de Janeiro : ABERGO e FGV, 1989.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**. São Paulo : Best-Seller, 1993.
- SIMON, Hebert A. **O comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SPINK, Mary Jane (Org.). **O conhecimento no cotidiano** as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo : Brasiliense, 1995.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual** : a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações** : gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TERSINE, Richard J. **Organization Decision Theory** : a synthesis. Selected Readings. 1973. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo : McGraw-Hill. p.387. 1983.
- TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Lexington : Lexington Books, 1990.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1995.
- UNRUH, James A. **Bons clientes, ótimos negócios**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- WEICK, Karl. E. Enactment processes in organizations. In: **New Directions in Organizational Behavior**. Chicago : St. Clair Press, 1977.
- WHYTE, W. F. **Human relations in the restaurant industry**. New York : McGraw-Hill, 1948.
- WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho** : textos selecionados de ergonomia. São Paulo : Fundacentro, 1994.
- WISNER, Alain. Ergonomics in the engineering of a factory for exportation. **Vith IEA Congress, Maryland: Ergonomics, mental load, anthropotechnology**. Paris : Laboratório de Ergonomia do CNAM, 1976.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho : ergonomia, método e técnica.** São Paulo : FTD, 1987.

WOODSON, W. E. **Human factors desing handbook.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1981.

WOODSON, W.E.; CONOVER, D. W. **Human guide for equipment designers.** 2ed. Berkeley : University of California Press. 1973.

ANEXO I - Descrição do Cargo de Bibliotecário

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

DESCRIÇÃO DE CARGOS

Grupo Ocupacional

<input type="checkbox"/> APOIO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL	<input type="checkbox"/> NÍVEL MÉDIO	<input checked="" type="checkbox"/> NÍVEL SUPERIOR
TÍTULO DO CARGO	CÓD. C.B.O	SUBGRUPO
BIBLIOTECÁRIO/DOCUMENTALISTA	1-91.20	NS - 02

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Conceituar e conhecer princípios, processos e técnicas que permitem analisar e desenvolver soluções para os problemas unitários ou sistêmicos na área de biblioteconomia, informação documental, administração e marketing, possibilitando a formulação da política, do planejamento, implantação e controle dos serviços de Bibliotecas, Centros de Documentação e outros órgãos assemelhados.

RESPONSABILIDADES

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição.

REQUISITOS

- Curso superior de Biblioteconomia e Documentação e/ou
- Registro no Conselho competente.

PROMOÇÃO OU ACESSO

Conforme estabelecido neste "PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS"

ATIVIDADES TÍPICAS

- Planejar, implantar, coordenar e controlar sistemas biblioteconômicos e de unidades isoladas de serviços afins;
- Realizar projetos relativos a estrutura de normalização de coleta, do tratamento e da recuperação das informações documentárias, de acordo com os fins propostos pelo serviço, quer no âmbito interno, quer no âmbito externo da unidade de trabalho;
- Realizar estudos administrativos para o dimensionamento de equipamentos, recursos humanos e "lay-out" das diversas unidades da área biblioteconômica;
- Estruturar e efetivar a normalização e padronização dos serviços técnicos biblioteconômicos fixando índices de eficiência, produtividade e eficácia nas áreas operacionais da biblioteconomia;
- Estabelecer, coordenar e executar a política de seleção e aferição do material integrante das coleções de acervo, programando as prioridades de aquisição dos bens patrimoniais para a operacionalização dos serviços;
- Operacionalizar o tratamento técnico das informações documentais;
- Estruturar e executar a busca de dados e a pesquisa documental através da análise direta às fontes de informações primárias, secundárias e/ou terciárias;
- Planejar e coordenar a difusão cultural das bibliotecas e dos serviços de circulação, articulando a disseminação da informação com outras atividades de extensão;
- Reciclar periodicamente os dados identificadores do usuário, objetivando a realimentação dos perfis e o ajustamento das coleções;
- Assessorar nas propostas orçamentais relacionadas com as atividades da Biblioteca no sistema e estabelecer e executar a proposta dos recursos orçamentários anual ou plurianual;
- Exercer o controle estatístico da produção interna e da tendência da demanda, procedendo a análise e aos relatórios gerenciais;
- Planejar, coordenar e implantar recursos audiovisuais, estruturando o controle dos serviços reprográficos em geral e da microfilmagem em particular, como uma forma atual de repositório de informações;
- Ministrar aulas nas diversas modalidades inerentes a área técnica do tratamento da informação e trabalhos biblioteconômicos; e
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

ANEXO II - Roteiro de Entrevista Estruturada

1. PERFIL

1.1 IDADE

VOCÊ TEM MAIS OU MENOS DE 30 ANOS?

1.2 ESTADO CIVIL

QUAL O SEU ESTADO CIVIL?

TEM FILHOS?

1.3 TEMPO DE SERVIÇO

HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA UFPB?

HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESTA BIBLIOTECA?

1.4 CARGO CONTRATADO

QUAL O CARGO QUE VOCÊ FOI CONTRATADO PARA EXERCER NA INSTITUIÇÃO?

1.5 FUNÇÃO

QUAL A FUNÇÃO QUE VOCÊ EXERCE NA BIBLIOTECA?

1.6 CARGOS DE DIREÇÃO

EXERCE ALGUM CARGO DE DIREÇÃO?

QUAL SETOR OU DIVISÃO?

1.7 ESCOLARIDADE

QUAL SEU GRAU DE INSTRUÇÃO?

VOCÊ TEM ALGUM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO?

EM CASO AFIRMATIVO, QUAL?

VOCÊ ESTÁ ESTUDANDO ATUALMENTE?

VOCÊ ESTUDA ALGUM CURSO DE LÍNGUA ESTRANGEIRA?

EM CASO AFIRMATIVO, QUAL?

VOCÊ PENSA EM SE AFASTAR PARA FAZER ALGUM CURSO NO EXTERIOR NA SUA ÁREA?

QUAL A POSSIBILIDADE DE QUE ISTO OCORRA?

1.8 ESCALA DE TRABALHO

NA BIBLIOTECA EXISTE ALGUMA ESCALA DE TRABALHO?

2. PAPÉIS

2.1 TIPOS DE PAPÉIS: EXPLÍCITO E IMPLÍCITO

COMO VOCÊ DISCREVERIA SEU TRABALHO?

VOCÊ TEM CLAREZA NAS ATRIBUIÇÕES DO SEU TRABALHO?

COMO VOCÊ CLASSIFICA O SEU DESEMPENHO NO TRABALHO?

COMO SE DÁ SUA COMUNICAÇÃO COM O SEU CHEFE IMEDIATO?

O CONJUNTO DE SUAS RESPONSABILIDADES CORRESPONDEM À DESCRIÇÃO DE SEU CARGO?

QUAIS SÃO AS SUAS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE?

QUANDO OCORRE MUDANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO (REITOR) QUAIS SÃO AS SUAS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO NOVO CHEFE IMEDIATO?

2.2 PERFIL DO TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

COMO VOCÊ SE CONSIDERA UMA PESSOA CRIATIVA NO SEU TRABALHO?

VOCÊ SEGUE OS PROCEDIMENTOS DEFINIDOS PARA O SEU TRABALHO MESMO QUANDO NÃO CONCORDA COM ALGUNS PONTOS?

VOCÊ TENTA QUEBRAR A ROTINA QUANDO ACREDITA QUE PRECISA SER MODIFICADA?

NAS REUNIÕES DE TRABALHO VOCÊ PARTICIPA E DÁ SUGESTÕES? COMO SE CONSIDERA UM PROFISSIONAL EXPERIENTE?

COMO VOCÊ SE SENTE AO DAR UMA INFORMAÇÃO A UM USUÁRIO DA BIBLIOTECA?

COMO VOCÊ SE SENTE AO BUSCAR AJUDA DE UM COLEGA PARA SOLUCIONAR UM PROBLEMA?

VOCÊ TEM CLAREZA SOBRE AS ALTERNATIVAS PARA MELHORAR SEU TRABALHO.
EXPLIQUE COMO SE DARIA ESSE PROCESSO?
VOCÊ SENTE NECESSIDADE DE APRENDER MAIS SOBRE A ATIVIDADE QUE EXECUTA?

2.3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO QUE É DADO AOS USUÁRIOS?
COMO DEVE SER AVALIADO UM GRUPO DE TRABALHO?
É FEITA PERIODICAMENTE ALGUMA AVALIAÇÃO DE SUA EQUIPE DE TRABALHO?

2.4. POLÍTICAS DE MOTIVAÇÃO (BASEADA EM SISTEMAS DE RECOMPENSA)

EXISTE ALGUM SISTEMA DE RECOMPENSA ADOPTADO PELA BIBLIOTECA?
QUANDO UMA EQUIPE TRABALHA NUM PROJETO IMPORTANTE PARA A BIBLIOTECA, OS
MESMOS RECEBEM ALGUMA RECOMPENSA?
ELES RECEBEM AJUDA DE ALUNOS BOLSISTAS NA VIABILIZAÇÃO DOS TRABALHOS
DESENVOLVIDOS?
HÁ ALGUM INTERCÂMBIO DE BIBLIOTECÁRIOS E ALUNOS NO DESENVOLVIMENTO DE
ALGUM PROJETO?
EXISTE DIVULGAÇÃO DENTRO OU FORA DA UNIVERSIDADE SOBRE OS PROJETOS
DESENVOLVIDOS PELA BIBLIOTECA?
VOCÊS RECEBEM ALGUM TIPO DE PRÊMIAÇÃO OU RECONHECIMENTO?

3. CONDICIONANTES DE TRABALHO

3.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO

COMO VOCÊ SE SENTE NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?
COMO VOCÊ CLASSIFICARIA OS SEUS EQUIPAMENTOS DE TRABALHO?
COMO SÃO TRANSMITIDAS AS ORIENTAÇÕES DE TRABALHO PELO SEU CHEFE IMEDIATO?
O MOBILIÁRIO QUE VOCÊ UTILIZA É APROPRIADO PARA AS NECESSIDADES DAS TAREFAS
QUE VOCÊ EXECUTA?
JÁ SOFREU ALGUM ACIDENTE DE TRABALHO?

3.2 CONDIÇÕES DE SAÚDE

3.2.1 DO CORPO

QUAIS SÃO SEUS HÁBITOS ALIMENTARES?
QUANTAS HORAS DE SONO VOCÊ NECESSITA PARA UM BOM ESTADO FÍSICO?
PRÁTICA ALGUM TIPO DE ATIVIDADE FÍSICA?

3.2.2 DA MENTE

VOCÊ DESENVOLVE ALGUM TIPO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL FORA DO SEU HORÁRIO
DE TRABALHO NA UFPB?
VOCÊ TEM ALGUM TIPO DE LAZER OU HOBBY NAS HORAS DE FOLGAS?

3.3. AMBIENTE DE TRABALHO

VOCÊ CONSIDERA SEU AMBIENTE DE TRABALHO CONFORTÁVEL EM RELAÇÃO A
ACÚSTICA?
A ILUMINAÇÃO É SUFICIENTE PARA GARANTIR UMA BOA VISIBILIDADE DAS SUAS
TAREFAS?
A TEMPERATURA É AGRAVÁVEL DENTRO DO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?
VOCÊ CONSIDERA INSALUBRE A ATIVIDADE QUE DESEMPENHA?

3.4. PROCESSOS COGNITIVOS

3.4.1 PLANOS DE TRABALHO

VOCÊ COSTUMA ELABORAR ALGUM TIPO DE ROTEIRO SOBRE SUAS TAREFAS FUTURAS?
EXISTE DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DE SUAS ATRIBUIÇÕES?
SUAS TAREFAS SÃO REPETITIVAS?
AS SOLICITAÇÕES SOBRE AS TAREFAS A SEREM REALIZADAS SÃO TRANSMITIDAS COM
ANTECEDÊNCIA?

3.4.2 REPRESENTAÇÃO MENTAL

AS ATIVIDADES QUE VOCÊ DESENVOLVE EXIGE O CONTATO COM OUTRAS PESSOAS QUE
NÃO SEJA DO SEU GRUPO DE TRABALHO? COMO VOCÊ SE SENTE?
QUE TIPO DE SENTIMENTO VOCÊ EXPERIMENTA AO CONCLUIR AS SUAS TAREFAS?
QUE TIPO DE SENTIMENTO VOCÊ EXPERIMENTA (RIA) POR NÃO CUMPRIR PRAZOS
ESTABELECIDOS?
COMO VOCÊ DEFINIRIA SEU CARGO?
QUAL A SUA REPRESENTAÇÃO MENTAL DA ATIVIDADE QUE VOCÊ EXECUTA?

3.5. NATUREZA DAS TAREFAS

COMO SE DÁ O FLUXO DE INFORMAÇÕES EM SEU SETOR DE TRABALHO?

NO SEU CARGO HÁ ALTERNÂNCIA ENTRE TAREFAS FÁCEIS E DIFÍCEIS?

VOCÊ ACREDITA QUE REALIZA SUAS TAREFAS DE FORMA CRIATIVA?

A PREOCUPAÇÃO EM RELAÇÃO A CRIATIVIDADE É UMA QUESTÃO MARCANTE EM VOCÊ?

4. ENGAJAMENTO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

4.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES NO SEU SETOR DE TRABALHO?

COMO VOCÊ IDEALIZA UMA ORGANIZAÇÃO ONDE A GESTÃO DO O TRABALHO SEJA PARTICIPATIVA?

4.2 FORTALECIMENTO DAS EQUIPES

TRABALHAR EM EQUIPE É UMA QUESTÃO DE NECESSIDADE OU OPÇÃO? JUSTIFIQUE.

COMO VOCÊ SE SENTE EM AJUDAR UM COLEGA NA EXECUÇÃO DA TAREFA DELE?

VOCÊ CONTRIBUI NO APRIMORAMENTO DO TRABALHO DE SEU COLEGA? JUSTIFIQUE.

4.3. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

COMO VOCÊ CLASSIFICA A COMUNICAÇÃO NO SEU SETOR DE TRABALHO?

COMO VOCÊ ARTICULA SUAS IDÉIAS QUANDO EXISTE DIVERGÊNCIA DE PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A SUA EQUIPE?

O GRUPO DE AMIZADE FORMADO NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO É LEVADO TAMBÉM PARA FORA DO TRABALHO?

4.4. NÍVEL DE FLEXIBILIDADE (INTERNO E EXTERNO)

HÁ ALGUMA POLÍTICA DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS BUs DA UFPB?

COMO SE DÁ A TROCA DE INFORMAÇÕES ENTRE ELAS?

HÁ ALGUMA INTEGRAÇÃO ENTRE A BIBLIOTECA CENTRAL E AS DEMAIS BUs DA UFPB?

HÁ ALGUMA INTEGRAÇÃO ENTRE A BIBLIOTECA E A COMUNIDADE EXTERNA? COMO?

COMO SE DÁ ATUALIZAÇÃO DO ACERVO?

SÃO REALIZADOS SEMINÁRIOS ENTRE TODOS OS FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS COM BIBLIOTECAS PARA QUE HAJA TROCA DE INFORMAÇÕES E EXPERIÊNCIAS?

A BIBLIOTECA SE PREOCUPA ATRAVÉS DA IMPRENSA EM ESTAR DIVULGANDO A IMPORTÂNCIA DO SEU PAPEL PARA A SOCIEDADE?

A BIBLIOTECA TEM ALGUM MEIO DE MENSURAR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUE FORNECE AOS SEUS USUÁRIOS?

A BIBLIOTECA SE PREOCUPA EM OUVIR SEUS CLIENTES ATRAVÉS DE SUAS CRÍTICAS E SUGESTÕES?

4.5. POLÍTICAS DE ESPECIALIZAÇÃO

EXISTE ALGUM PROGRAMA DE TREINAMENTO ESPECÍFICO PARA OS FUNCIONÁRIOS DAS BUs DA UFPB?